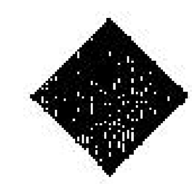
William Bridges

El carácter de las organizaciones



Aplicación del tipo de personalidad al desarrollo organizacional

PANORAMA EDITORIAL

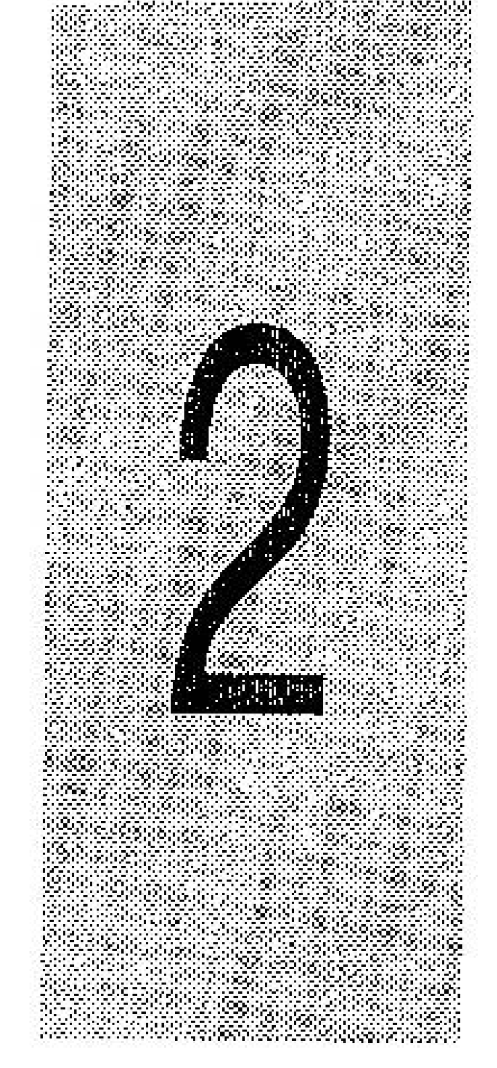
zación. Después de todo, dicho sueño existe en el interior del soñador fundador. Esta cualidad introvertida puede prevalecer en la nueva organización por un tiempo, pero al irse desarrollando y progresando, se desplaza hacia afuera, hacia el mundo. Busca clientes, usuarios, inversionistas, colaboradores, empleados —y cuando menos debe adquirir cierto grado de extraversión para tener éxito en esto.

A veces, las primeras fases del ciclo de vida equivalen a sembrar para cosechar algo más grande. La realidad puede no ser impresionante, pero las posibilidades pueden ser mayores. De esta manera, la juventud de la organización implica una cualidad intuitiva. No se ha estudiado todo en detalle —sólo existe un diseño, un modelo, un camino o un proceso. La propia conducción de la tarea puede tener una cualidad intuitiva, tomándose decisiones al momento y dirigiendo el negocio en una forma dictada por los acontecimientos recientes.

Pero si la empresa es exitosa y la organización crece, las cosas se complican cada vez más. Las decisiones del momento comienzan a contradecirse entre ellas y las prácticas de hacer lo que se pueda en ese momento comienzan a ser inadecuadas para la situación. Se requieren políticas y se necesitan diversos tipos de sistemas. El escritorio del fundador es reemplazado por archivos, su PC es sustituida por un banco de datos corporativo y el viejo espíritu igualitario desaparece al surgir un complejo sistema de funciones y rangos. Se necesita un estilo más orientado a los detalles y el carácter de la organización comienza a desplazarse hacia el extremo de sensatez del espectro.

A partir de este punto, resulta más difícil predecir la ruta de desarrollo de la organización. Por una parte, a medida que la organización se constituye en diferentes departamentos y grupos, comienzan a coexistir bajo un mismo techo diversos caracteres funcionales. Por otro lado, probablemente se presentará una lenta oscilación a través de toda la historia de la compañía entre las fuerzas de la extraversión e introversión (lo que el mercado quiere contra lo que realmente somos) y entre la sensatez y la intuición (lo que hacemos contra lo que *podríamos* hacer).

Cuando a estos factores se añade la influencia de la historia y la sucesión de líderes, se aprecia que el carácter de la organización cambiará con los años. Y con la influencia de todas estas variables, es lógico que los cambios sean un tanto impredecibles. No hay dos organizaciones que sigan la misma trayectoria y cualquiera de ellas puede tener un carácter específico sólo por un tiempo. Lo importante es que en cualquier momento, una organización tendrá un carácter particular que le dará forma a su destino. Con esto, podemos pasar ya al asunto de cómo reconocer el carácter de una organización.



2 Identificación del carácter organizacional

Carácter organizacional — El espíritu y la letra

Una de las cosas que me condujo a la idea del carácter organizacional fue la posibilidad de describirlo, categorizarlo e identificarlo. Aunque al final de este libro aparece el instrumento para identificar el carácter organizacional, es importante comprender lo que hay detrás de este instrumento más que familiarizarse con él. Si entiende el espíritu del *índice del Carácter Organizacional*, terminará haciendo muchas evaluaciones del carácter organizacional en su cabeza y no en un papel.

Identificación de la organización como extravertida o introvertida

Recuerde que la extraversión (E) y la introversión (I) se refieren a dos tipos de orientación organizacional, dos diferentes clases de "realidad" organizacional y dos diferentes fuentes de energía organizacional. Veamos algunas de las maneras de determinar qué tipo de orientación predomina en una organización.

- Las *organizaciones extravertidas* miran hacia afuera cuando buscan indicadores de la dirección a tomar. Su estrategia suele estar dictada

por su interpretación de las condiciones del mercado o lo que están buscando. Antes de realizar algún esfuerzo importante, probablemente obtendrán encuestas y análisis de expertos.

- Por otra parte, las *organizaciones introvertidas* miran hacia adentro bajo las mismas circunstancias. Su estrategia está casi siempre dictada por sus propias capacidades técnicas o las ideas y valores de sus líderes. Cuando se deciden a redefinir estrategias, suelen revisar la historia reciente de la organización y discuten las opciones tal como las ven quienes están presentes.

Ejemplo: Tanto Ford Motor Company como General Motors han hecho recientemente mucho énfasis en reducir costos y mejorar la calidad. Pero la introvertida General Motors lo ha hecho analizando sus propios procesos internos y automatizándolos, ignorando en gran parte las lecciones provenientes de su asociación con Toyota. La más extravertida Ford ha invertido mucho tiempo en determinar la forma en que su socio Mazda ha reducido costos y mejorado la calidad.

De hecho, en años recientes, el movimiento de mejora de la calidad ha pasado del extremo introvertido del espectro al extravertido. "La calidad ha dejado de ser un conjunto de números en una gráfica, convirtiéndose en qué siente el cliente como lo adecuado", de acuerdo con el especialista en gerencia de operaciones Joseph Blackburn de la Vanderbilt University.[1]

- Las *organizaciones extravertidas* pueden actuar con rapidez, algunas veces incluso antes de haberse tomado el tiempo suficiente para comprender lo que enfrentan. Pueden ser impacientes en sus esfuerzos para obtener más información o mejorar su interpretación. En vez de explorar sus opciones en privado para después comprometerse a un curso de acción, las organizaciones extravertidas suelen experimentar con varias posibilidades para dejar que los resultados decidan el asunto.
- Las *organizaciones introvertidas*, por el contrario, casi siempre tratan de evitar acciones repentinas. Prefieren tomar e interpretar la información con cuidado y explorar sus opciones en detalle antes de entrar en acción. Algunas veces, este impulso a "comprender antes de actuar" puede convertirse en "comprender en lugar de actuar".

Ejemplo: Las empresas de reciente formación basadas en investigación pueden trasladar las tendencias introvertidas del laboratorio al mercado y pasarse tanto tiempo experimentando y refinando su producto, que se ven superadas por las compañías grandes más extravertidas y dispuestas a probar un producto aun cuando todavía existan docenas de preguntas fascinantes sin contestar.

- Las *organizaciones extravertidas* suelen tener fronteras porosas y accesibles en su estructura de toma de decisiones. Se pueden mantener las cosas confidenciales por razones de ventaja competitiva o legalidad, pero si alguien deseara observar cómo se dan las decisiones, probablemente sabría hacerlo. La posibilidad de influir en el resultado varía de acuerdo a las posiciones de poder, por supuesto, pero en estas organizaciones, esta influencia está bastante dispersada. Casi siempre hay actualizaciones periódicas a medida que continúan las discusiones e incluso circulan los posibles resultados para recibir retroalimentación. Casi siempre se alienta la colaboración y con frecuencia se busca el consenso antes de llegar a la decisión.
- Por otra parte, las *organizaciones introvertidas* toman sus decisiones a puertas cerradas, no sólo por necesidad, sino por preferencia. Suele ser difícil saber cómo se toman las decisiones o cómo podría alguien influir en ellas. La toma de decisiones colaborativa es rara y casi nunca se busca el consenso —aun cuando puede tratar de obtenerse una vez tomada la decisión. Se habla muy poco del asunto durante el proceso de decisión. Después, un día, ésta se anuncia. Algunas organizaciones introvertidas reconocen esto en forma humorística: En M&M Mars, compañía notoriamente secretiva, al piso ejecutivo se le conoce como "El Kremlin".

Ejemplo: La mayor parte de las compañías introvertidas simbolizan y refuerzan este aspecto de su carácter con oficinas ejecutivas separadas. Compare el enfoque extravertido de Honda Motors, tal como lo describe Richard Pascale en *Managing on the Edge* (1990):

El fundador de la compañía se aseguró que siempre hubiera menos escritorios y oficinas disponibles que ejecutivos. Como resultado, algunos escritorios tenían que compartirse. Sin tener una oficina o escritorio que pudieran considerar suyos, los ejecutivos se veían forzados a estar fuera y ocuparse en algo. De hecho, se convirtieron en facilitadores itinerantes, solucionadores de problemas y tomadores de decisiones en la escena. Hasta hoy día, los cuarenta directores principales de Honda ocupan un área común con sólo seis escritorios y cinco grandes mesas circulares de conferencias.

- Las *organizaciones extravertidas* dependen en alto grado de conversaciones y reuniones. La comunicación oral es la norma, incluso para

decisiones complejas e importantes. Las comunicaciones escritas se consideran innecesarias y tienden a despertar desconfianza, pues nunca se sabe cómo se tomarán, y se perciben como ideas grabadas en cemento. La velocidad de las conversaciones en las reuniones de organizaciones extravertidas es mayor que en las introvertidas y casi no existen silencios.

- Las *organizaciones introvertidas* dependen mucho de las comunicaciones escritas, incluso cuando las personas se ven con frecuencia cara a cara. Las comunicaciones escritas permiten más precisión y le dan a todos la oportunidad de pensar las cosas antes de contestar o entrar en acción. Las reuniones se subvalúan, pues es difícil para la gente saber qué pensar cuando hay otros hablando e interrumpiendo. Las reuniones de las organizaciones introvertidas pueden ser crípticas, con silencios frecuentes y difíciles de seguir a menos que uno esté interiorizado.[2]

Ejemplo: La empresa reciente, pequeña y extravertida, probablemente dependerá más de las comunicaciones orales y las reuniones espontáneas para hacer negocios —incluso al comunicarse con organizaciones mayores e introvertidas, donde la norma es poner todo por escrito. Esta diferencia convence a la compañía extravertida que la introvertida es "burocrática". Pero la misma empresa extravertida de reciente creación necesita volverse más introvertida (y poner más cosas por escrito) al crecer. Esta necesidad puede ser interpretada por el personal de la vieja guardia como una "perdida de carácter" desafortunada y (equivocadamente) innecesaria.

- Las *organizaciones extravertidas*, incluso cuando son de gran tamaño, alientan la colaboración entre áreas. Puesto que la preservación de "territorios" es una debilidad humana general, tienen problemas de este tipo. Pero sus expectativas son que la gente debe estar dispuesta a dejar que otros sepan lo que está pasando y acepten sugerencias de cómo hacerlo mejor. Los proyectos colaborativos son bastante comunes en estas organizaciones y los equipos de proyectos son una forma natural de resolver los problemas o iniciar un esfuerzo.
- Las *organizaciones introvertidas*, a menos que sean muy pequeñas, tienden a ser compartimentalizadas. Prevalece la creencia de que las personas son más productivas cuando se les asignan tareas y se les deja solas para hacerlas sin muchas interrupciones. Esto limita la colaboración, pero también conduce al desarrollo de excelentes funciones especializadas —contabilidad o diseño profesional, por ejemplo. El beneficio queda contrarrestado en parte por la idea de que las tareas deben pertenecer a los más activos, conduciendo al desarrollo de territorios feudales. Cualquier cosa asignada a estas áreas debe quedar terminada dentro de las mismas, para pasársela a la gente de otras áreas. Usted no interviene en proyectos ajenos si no se le invita.

Ejemplo: El equipo interdisciplinario de Ford que diseñó el Taurus con una celeridad sin precedentes, como quienes diseñaron en IBM la PC y la laptop, mostraron un estilo extravertido; varias funciones trabajaron en conjunto para incluir sus perspectivas. Estas compañías tradicionalmente se habían basado en una estrategia introvertida, que involucraba diseñar un automóvil en una computadora sin preocuparse de los aspectos de manufactura o marketing, para después "pasarle la pelota" a fabricación, quien se quejaba de que el diseño no funcionaría, transfiriendo después la responsabilidad del manejo del producto a los vendedores, quienes deberían determinar cómo venderlo a usuarios que hubieran deseado otra cosa.

- En tiempos difíciles, las organizaciones extravertidas suelen acudir a gente externa para obtener nuevas ideas que les ayuden a evaluar o lidiar con el problema enfrentado. Tienden más que las organizaciones introvertidas a buscar la ayuda de gente en el campo (esto es, los más cercanos al mundo externo) cuando las cosas se ponen difíciles. Intentan sus propias ideas en grupos de enfoque con sus clientes. Las celebraciones organizacionales casi siempre involucran a personas externas a la organización y a veces a la comunidad. Su definición de "familia" organizacional es muy amplia.
- Por otra parte, las *organizaciones introvertidas* erigen una muralla defensiva cuando están en problemas. Cuando necesitan buscar nuevas ideas, primero lo intentan con sus propios expertos; cuando provienen del exterior, deben ser aprobadas a través de largas discusiones internas.[3] (El concepto NIA o "no inventado aquí", es una enfermedad introvertida.) Cuando desean celebrar, lo hacen con la familia inmediata. Si quieren renovarse, llevan a los ejecutivos corporativos a un retiro y se resisten a la idea de usar extraños para ayudarles a facilitarlo.

Ejemplo: Compare el tradicional (aunque ya está cambiando) diseño automotriz introvertido con el extravertido de Honda, donde los diseñadores gastan la cuarta parte de su tiempo en reuniones con distribuidores y convenciones del sector, para saber de primera mano qué desea el público.

A continuación se presenta un resumen de las características de las organizaciones extravertidas y las introvertidas. Sobre la base de estas descripciones, ¿diría usted que su organización es extravertida (E) o introvertida (I)?

Organizaciones extravertidas	Organizaciones introvertidas
Tienen fronteras abiertas	Tienen fronteras cerradas
Permiten el fácil acceso a la toma de decisiones	Impiden el acceso a la toma de decisiones
Colaboran en las decisiones	Logran consenso después de tomar la decisión
Actúan con rapidez	Responden después de estudiarlo
Experimentan con varias posibles líneas de acción	Exploran opciones en detalle y después la intentan
Confían en las comunicaciones orales	Confían en las comunicaciones escritas
Alientan la cooperación interdepartamental	Hay desconfianza interdepartamental
Buscan guía externa	Insisten en guía interior
Buscan ayuda con los problemas	Se encierran cuando hay problemas
Invitan a los externos a las celebraciones	Mantienen las celebraciones "en familia"
Tienen como lema "La respuesta está allá afuera —sólo es cosa de encontrarla"	Tienen como lema "La respuesta está dentro —sólo tenemos que determinarla"

Identificación de las organizaciones como sensatas o intuitivas

Recuerde que sensatez (S) e intuición (I) se refieren a dos estilos de percepción, dos diferentes maneras de prestar atención al mundo y obtener información. Veamos algunas maneras para determinar cuál es el estilo de percepción predominante en una organización dada.

- Las *organizaciones sensatas* se enfocan en las realidades de las situaciones enfrentadas en su negocio. En producción, son buenas con las cosas específicas y los detalles. El gran arquitecto alemán Mies van der Rohe parecía estar hablando de estas organizaciones cuando

dijo, "Dios está en los detalles". En sus asuntos internos, las organizaciones sensatas pueden mantener el orden con grandes cantidades de datos. Sus sistemas de archivo y bases de datos están muy organizados. Sus operaciones comunes están descritas en procedimientos estándar, ya sea que se trate de mantenimiento, contabilidad, seguridad o despacho. Sin embargo, algunas veces logran este orden a expensas de una dirección clara de hacia dónde van.
- Las *organizaciones intuitivas* operan más sueltas. Contemplan las situaciones y ven la gran imagen en vez de los detalles y, como resultado, algunos detalles pasan desapercibidos. Pero suelen ver mejor lo que está debajo de la superficie, lo que está a punto de suceder o qué podría hacerse. Tienden a orientarse hacia las posibilidades y a considerar a las realidades como un poco más de cómo están sucediendo las cosas en la actualidad. Las organizaciones intuitivas con frecuencia trabajan con métodos totalmente nuevos para hacer algo o capitalizar una situación emergente. Les fascinan los desarrollos y se aburren con la rutina cotidiana.

Ejemplo: Apple Computer creció increíblemente rápido respondiendo a sus propias visiones intuitivas de lo que la gente necesitaba. Su CEO, John Sculley ha dicho, "La mejor manera de estar listos para el futuro es inventarlo". (También ha admitido que al llegar a Apple, encontró que mucha gente no se molestaba en contestar o regresar llamadas telefónicas.) Por otra parte, Procter & Gamble, muy sensata, es famosa por llevar a cabo encuestas estadísticas de mercado muy exhaustivas antes de lanzar un nuevo producto —y se puede apostar que tiene un sistema de respuestas telefónicas a prueba de fallas.

- Las *organizaciones sensatas* tienen su propia manera característica de planear e implantar los cambios. Lo hacen de manera incremental: Con su respeto para lo real y situacional, contemplan los cambios como una mejora de lo existente. Pueden ser innovadoras, pero la innovación tiende a estar en los detalles más que en el diseño global. En un extremo del espectro, las organizaciones sensatas remiendan las cosas; en el otro, pueden tener programas de mejoras continuas. En cualquier caso, creen en no dar más de un paso a la vez.
- Por otro lado, las *organizaciones intuitivas* son más dadas a innovar holísticamente. Necesitan considerar los cambios de manera transformacional en vez de incremental, por lo cual son más receptivas a cambios desde cero que las organizaciones sensatas. Les gusta empezar con el paradigma o la realidad básica detrás de una situación

y enfocarse en cambiar la manera de pensar de la gente, y no sólo su forma de actuar. Las organizaciones intuitivas suelen ser atraídas a tecnologías o ideologías radicalmente diferentes, mostrando interés en las tendencias y megatendencias, e inclinándose a energizarse armonizando sus actos con el futuro. Las organizaciones sensatas son energizadas por el presente —a lo cual le llaman realidad. Tienden a considerar a las organizaciones intuitivas como demasiado idealistas o imprácticas, mientras que las organizaciones intuitivas consideran a las sensatas demasiado precavidas o atascadas en el lodo.

Ejemplo: En la mayor parte de las empresas, el departamento de investigación y desarrollo es intuitivo, mientras que el de manufactura es sensato. La planeación es intuitiva y la administración sensata. El grupo de desarrollo organizacional es intuitivo y el departamento de personal al que a veces reportan, es casi siempre sensato. No es sorprendente, por tanto, que estos diferentes grupos estén en guerra constante entre ellos.

- Cuando las organizaciones sensatas se preparan para un cambio, crean su propia imagen del futuro basada en su experiencia y en proyecciones extrapoladas de datos recientes y presentes. Con su fe en las relaciones causa-efecto, tienden a considerar sus proyecciones como confiables y sólidas. Estas proyecciones se convierten en objetivos cuantitativos, con los cuales la organización elabora sus planes para alcanzarlos. Mientras no tengan un plan, las organizaciones sensatas sienten que nada ha sido decidido. Sin embargo, una vez elaborado un plan, "todo está listo". La falla de la planeación en las organizaciones sensatas es que el plan maravillosamente diseñado puede no ser más que un regreso al pasado. Esto se debe a que los datos tan estimados por las organizaciones sensatas suelen resultar en una guía poco confiable para el mañana y las extrapolaciones sensatas de las tendencias actuales se convierten con más y más frecuencia en espejismos que desaparecen al acercarse a ellos.
- Por otra parte, las *organizaciones intuitivas* no se sorprenden con facilidad de las discontinuidades entre el hoy y el mañana. (No necesariamente les *gustan* estas brechas, pues el mañana puede lucir muy oscuro. Pero creen que los cambios se producen de manera natural con grandes saltos.) Es mucho más probable que usen su imaginación para construir el futuro y considerarlo como creación suya. Las organizaciones intuitivas se sienten atraídas a la idea de una visión y son energizadas por las visiones futuras, de la misma manera que las organizaciones sensatas lo son por un dominio sólido de los hechos del presente y la experiencia del pasado. Las organizaciones intuitivas tienden a no impresionarse por la manera de formular la visión de las sensatas, considerándolas un signo de falta de imaginación y actitud conservadora.

Ejemplo: Intentando ser diferente, AT&T ha tratado de cambiar su servicio mejorando los aspectos básicos ya existentes; por otra parte, MCI ha buscado mejorar su posición transformando la totalidad de la tecnología del servicio de larga distancia. Las organizaciones sensatas dicen, "Si no está descompuesto, no lo arregle". Las organizaciones intuitivas dicen, "Si puede haber una mejor manera, búsquela".

- Las *organizaciones sensatas* tratan de descomponer los grandes cambios en pasos más pequeños y prefieren desintegrar las situaciones complejas en sus partes componentes. En ambos casos, la organización se siente más cómoda con los detalles que con las totalidades.
- En cambio, las *organizaciones intuitivas* gravitan hacia los todos y consideran que el enfoque en los detalles es una sobresimplificación. Por tanto, ante situaciones complejas, estos dos tipos de organizaciones toman diferentes rutas: La organización sensata busca simplicar las cosas reduciéndolas a sus elementos constitutivos; la organización intuitiva busca dominar el total y trabajarlo globalmente.

Ejemplo: McDonald's ha convertido en un fetiche su sistema de reducir la producción de hamburguesas a una ciencia paso a paso, mientras que Domino's Pizza es una compañía de triunfar o fracasar con base en una sola e inventiva idea: La gente pagará por lograr una entrega rápida del producto.

- Las *organizaciones sensatas* confían en la experiencia. Todo lo probado y comprobado tiene un gran atractivo, ya sea que se aplique de manera inconsciente como solución técnica o conscientemente como tradición. El status y el poder en estas organizaciones recaen por lo general en gente con experiencia en la empresa o cuando menos en el sector o industria en el que opera. La habilidad y competencia se definen en términos de experiencia y hay una tendencia a organizar funciones y estructuras como cuerpos de personas con un mismo nivel de experiencia. Esto significa que los subgrupos funcionales —todos los ingenieros juntos en el departamento de ingeniería y todos los mercadólogos juntos en el departamento de marketing— son la forma preferida de organización.

- Por otra parte, las *organizaciones intuitivas* ven la experiencia como un arma de dos filos, pues su visión del futuro es diferente a la del pasado. La experiencia se considera benéfica, pues las habilidades son útiles, pero también se desconfía de ella como justificación para no hacer las cosas de manera diferente. Debido a esta tendencia, al lidiar con las situaciones como totales singulares, la organización intuitiva suele formar grupos interfuncionales para realizar ciertos trabajos. Estos grupos pueden ser equipos de proyecto centrados en la tarea o unidades semipermanentes de estrategia de negocios. Y dentro de estos grupos, el poder y el status no recae necesariamente en la gente más experimentada, sino en la más brillante, los mejores líderes o las personas más motivadas.

  Ejemplo: Las compañías telefónicas regionales, llamadas Baby Bells, tuvieron muchas dificultades para abandonar el enfoque sensato, jerárquico y de acuerdo a las reglas, que caracterizaba al viejo sistema Bell, para poder desarrollar un espíritu de innovación más ágil e intuitivo, orientado al futuro.

- Por todas las razones descritas, las organizaciones sensatas tienen una gran fe en las políticas, reglamentos y procedimientos estándar de operación. A los nuevos empleados se les incorpora socialmente enseñándoles "cómo se hacen las cosas aquí" y hacer las cosas en la forma correcta significa hacerlas de la manera aprobada.
- Las *organizaciones intuitivas* también pueden tener políticas, pero es más probable que éstas estén más relacionadas con la visión y el sistema de creencias que con el pasado y las prácticas probadas. A los nuevos empleados se les incorpora socialmente enseñándoles "lo que creemos", y hacer las cosas de la manera correcta significa hacerlas en el espíritu adecuado.

  Ejemplo: Cuando René McPherson fue nombrado CEO de Dana Corporation, heredó una compañía tan sensata que se estaba ahogando en sus propias regulaciones. Buscando desarrollar un carácter más intuitivo, reunió a los principales ejecutivos de la corporación y les describió los cambios que iba a implantar en los procedimientos operativos y las políticas. En una mesa a su lado había una pila de manuales de políticas de la compañía de más de 60 cm de altura. En la parte más dramática de su perorata, se volteó y usando su brazo tiró todos los manuales al suelo. Mostró después una sola hoja de papel donde había escrito sus principios. Explicó que la gente sería capaz de entender estos principios y tomar sus decisiones basándose en ellos. Al correr de los años, Dana se volvió cada vez más intuitiva —algo muy raro en el sector de autopartes— y exitosa.

A continuación se incluye un resumen de las características de las organizaciones sensatas e intuitivas. Con base en estas descripciones, ¿es su organización sensata (S) o intuitiva (N)?

Organizaciones sensatas	Organizaciones intuitivas
Funcionan bien con los detalles	Funcionan bien con la gran imagen
Pueden manejar masas de datos	Detectan las tendencias emergentes
Prefieren rutinas sólidas	No se interesan en las rutinas
Prefieren cambios incrementales	Prefieren cambios transformacionales
Hacen mejoras	Cambian "paradigmas"
Consideran que las organizaciones intuitivas viven en las nubes	Consideran a las organizaciones sensatas como atascadas en el lodo
Ven el futuro como una extensión del presente	Creen que el futuro puede ser modificado
Enfatizan objetivos y planes	Enfatizan propósito y visión
Confían en la autoridad y la experiencia	Confían en sus ideas y visión
Tienden a organizarse por funciones	Usan grupos inrterfuncionales
Tienen como lema "Cambiar la estructura"	Tienen como lema "Cambiar el sistema de creencias"

Identificación de una organización como pensante o sensible

Recuerde que pensante (P) y sensible (F) se refieren a las diferentes maneras en las cuales las organizaciones toman las decisiones —dos diferentes maneras de juzgar las situaciones y procesar la información.[4] Los siguientes son algunos de los criterios para determinar qué estilo predomina en una organización.

- Las *organizaciones pensantes* atacan los problemas con un arsenal de principios. Ya sean principios de negocios, principios profesionales, principios científicos o principios morales, se aplican más o menos imparcial y lógicamente. No se le presta mucha atención a las circunstancias especiales, pues lo que cuenta es la identidad categórica de algo y no sus peculiaridades.

- Por otra parte, las *organizaciones sensibles* no están impulsadas por principios impersonales, sino por valores con un alto contenido personal. El corazón de las decisiones y acciones probablemente sea lo que nos interesa en vez de lo que es lógico. Las políticas y planes de una organización sensible tienen un enfoque más centrado en la gente que las aplica, mientras que en la organización pensante serán justificadas por el resultado, importando menos las implicaciones personales.

  Ejemplo: Los grupos de ayuda a los empleados y relaciones internas están orientados a lo sensible y suelen enfrentarse a dificultades con el departamento de personal al que reportan y con el cual tienen que trabajar. Personal tiende a ser una organización interesada en los registros e impulsada por las políticas (pensante).

- Las *organizaciones pensantes* se sienten cómodas cuando lidian con los aspectos no humanos de las situaciones, actuando con frecuencia como si la dimensión humana del problema no existiera. Esta tendencia se justifica algunas veces por el hecho de que muchas organizaciones pensantes están interesadas en productos o servicios en los cuales el elemento humano es mínimo. Pero la justificación sólo es válida en parte, pues son los empleados humanos quienes fabrican el producto o suministran el servicio. Y los clientes, sin importar cuáles sean sus necesidades técnicas, son seres humanos. Cuando necesitan tratar de manera directa con aspectos humanos, las organizaciones pensantes suelen regresar a principios tales como equidad, honestidad, lealtad y responsabilidad.
- Por otro lado, las *organizaciones sensibles* enfatizan el elemento humano en su forma más cruda y consideran dichos principios como malos sustitutos de los sentimientos reales de la gente y sus necesidades individuales. El estilo gerencial interno de la organización sensible no es necesariamente "más atractivo" que el de la organización pensante —después de todo, la equidad y la lealtad son ideas "atractivas". El estilo pensante simplemente trata a la gente como personas con sus diferentes necesidades, sistemas de valores, características personales y sueños.

  Ejemplo: Hewlett-Packard y Pitney Bowes son consideradas como dos compañías bien administradas y lugares agradables para trabajar. Hewlett-Packard es una empresa pensante que ha sido conformada por su negocio original: equipo de medición y pruebas. Las políticas son sensatas y la gente es tratada de manera lógica, pero prevalece una impersonalidad fría. En Pitney Bowes, el negocio no es diferente, pero el carácter está más dominado por la sensibilidad. La clave es las relaciones efectivas de los empleados y la empresa realiza "reuniones anuales de empleados" equivalentes a las reuniones de accionistas, donde todos sus integrantes participan en un debate cara a cara con el liderazgo de la organización. Existe también un Consejo de Relaciones Personales para lidiar con los aspectos que surjan a este respecto.

- Las *organizaciones pensantes* desconfían de los aspectos "meramente personales" y en consecuencia, no cuentan con una manera efectiva de integrarlos a los asuntos de la compañía. (Por esta razón, quizás operan poderosamente de manera inconsciente bajo la superficie de las situaciones, mientras todo mundo niega que estén influyendo o deban ejercer influencia en algo.) La organización pensante intenta generalizar todo y resistirse a las respuestas individuales. También se resiste a introducir aspectos personales en la discusión o estudio de problemas.
- Las *organizaciones sensibles* no necesariamente intervienen en los aspectos personales en el sentido de invadir la privacidad, pero dan por sentado que las buenas soluciones de los problemas deben tomar en cuenta las consideraciones personales. En este sentido, *bueno* significa *bueno para la gente involucrada,* así como para el resultado estratégico. Por esta razón, en las discusiones y análisis intervienen las áreas personales. Puesto que en este sentido, sensibilidad no significa *emociones,* la organización sensible no es por necesidad un lugar donde existan lágrimas y lamentos.[5] *Sensibilidad* simplemente significa que las consideraciones del corazón se toman cuando menos con tanta seriedad como las del cerebro.

  Ejemplo: Delta Air Lines ha sido siempre famosa por su cálido servicio y buenas relaciones de empleados; incluso en estas épocas de alta rotación, tiene muchos empleados muy antiguos a quienes les gusta su atmósfera familiar. Por otro lado, TWA y Continental tienen estilos operativos impersonales que se han agudizado por episodios recientes de antagonismo gerencia-empleados.[6]

- Las *organizaciones pensantes* pueden ser condescendientes o rigurosas, pero en ambos casos impera un clima de criticismo. Es decir, como estas organizaciones ven las cosas en términos de ideas y principios, lidian con todas las situaciones críticamente. Los diseños

están bien o mal hechos. Los planes están bien articulados o no. Las técnicas gerenciales tienen éxito o fracasan —calidad, servicio al cliente, liderazgo o comunicaciones— todo se considera como si fuera parte de una máquina que funciona o no sirve. En su forma más benigna, conduce a discursos condescendientes, evaluaciones rigurosas y ataques desagradables e incluso violentos a los proyectos y la gente.

- Las *organizaciones sensibles* tienden a apoyar más y criticar menos. Esto no quiere decir que no se intercambien palabras ásperas entre el personal de estas organizaciones. Implica que dichas palabras no representan la idea dominante sobre cómo trabaja mejor la gente. Las organizaciones sensibles intentan extraer lo mejor de la gente en forma individual y trabajar en armonía colectivamente. Las organizaciones pensantes buscan que la gente haga las cosas correctas o inteligentes para trabajar colectivamente de manera eficiente. En las organizaciones pensantes, se supone que la gente debe aceptar las críticas, sin importar cuán dolorosas sean, pues ésta es la manera de mejorar. En las organizaciones sensibles, se supone que la gente debe aceptar las críticas porque así es como se expresan las personas cuando están frustradas o perturbadas. Pero se piensa que este estado pasará y después trabajarán al unísono para que todo resulte bien. Una de las metas implícitas de la organiza-ción sensible es la armonía, mientras que la organización pensante busca la eficiencia por sobre todo lo demás.

Ejemplo: En una empresa manufacturera o financiera, la diferencia pensante-sensible suele representar un obstáculo para la efectividad el departamento de desarrollo organizacional. La misión del DO, en la cual intervienen por supuesto aspectos humanos, es de naturaleza sensible. Con frecuencia enfatiza los valores y la aclaración de dichos valores como punto de partida para los cambios organizacionales. El negocio de manufactura o finanzas es pensante. Rara vez son los valores el punto de partida. Son los problemas. Los cambios se hacen para resolver problemas y es muy probable que en la organización pensante, los "valores" sean algo intrascendente. La confusión que puede derivarse de estos dos puntos de vista tan divergentes es enorme y casi siempre pierde el departamento de DO. De hecho, casi siempre pierde el grupo de base sensible en un enfrentamiento directo con el grupo pensante, pues éste suena mucho más lógico y sensato, y es difícil para el grupo sensible autojustificarse en términos que el grupo pensante pueda aceptar.

A continuación se muestra un resumen de las características de las organizaciones pensantes con respecto a las sensibles. Con base en estas descripciones, ¿diría que su organización es pensante (T) o sensible (F)?

Organizaciones pensantes	**Organizaciones sensibles**
Toman decisiones basadas en principios	Toman decisiones basadas en valores
Piensan en términos de reglas y excepciones	Piensan en términos de situaciones humanas particulares
Valúan lo lógico	Valúan lo que "nos interesa"
Enfatizan el objetivo	Enfatizan a la gente
Creen que el criticismo conduce a la eficiencia	Creen que el apoyo conduce a la efectividad
Alientan a los empleados a cumplir las expectativas	Alientan a los empleados a hacer lo mejor posible
Son una máquina social	Son una comunidad social
Tienen como lema "Haga lo correcto (inteligente)"	Tienen como lema "Trabajen bien juntos"

Identificación de la organización como juzgadora o perceptiva

Recuerde que juzgar (J) y percibir (P) se refieren a dos diferentes énfasis demostrados por las organizaciones en su relación con el mundo. Las organizaciones juzgadoras tienden a pensar o sentir, que son las funciones juzgadoras, para lidiar con el mundo exterior, mientras que las organizaciones perceptivas usan sensatez o intuición, las llamadas funciones perceptivas, al lidiar con el mundo exterior. Las siguientes son algunas de las maneras para determinar el estilo predominante en una organización dada.

- Las *organizaciones juzgadoras* prefieren llegar a decisiones firmes y su sistema gerencial casi siempre está orientado hacia la toma de decisiones. Si se trata de la variedad *pensante*, se llega a las decisiones usando los principios mentales, mientras que en las de tipo *sensible*, los valores sentimentales son más importantes. En ambos casos, las cosas se desplazan hacia las decisiones en la misma forma que los

ríos fluyen hacia el mar. Cuando resulta imposible tomar decisiones por conflictos o ambigüedades, todos se sienten incómodos.

- Las *organizaciones perceptivas*, por otra parte, no le dan tanto valor a las decisiones. Incluso las evitan si se cree que limitan las discusiones o impiden mayores contribuciones; la gente suele sentirse incómoda si siente que alguien la está obligando a tomar una decisión. Las organizaciones perceptivas actúan como si estuvieran en un estado constante de búsqueda de hechos y evaluación del clima.

Ejemplo: Parte del perenne conflicto entre las funciones de línea y el personal de apoyo es que los primeros tienen una fuerte orientación juzgadora, mientras que los segundos son perceptivos. Las organizaciones de apoyo tienden a tener misiones más reflexivas y enfatizan la complejidad situacional, mientras que los grupos operativos enfatizan la acción y se conforman con soluciones incompletas pero prácticas de los problemas organizacionales.

- Las *organizaciones juzgadoras* algunas veces se meten en problemas por tomar decisiones prematuras basadas en muy poca evidencia. Las actividades de recolección de información tienden a ser débiles o descuidadas y con frecuencia, las preconcepciones se toman como información. Las organizaciones juzgadoras necesitan autopresionarse para seguir abiertas al mundo, para desafiar sus suposiciones estudiando las organizaciones diferentes y para contar hasta diez antes de actuar.
- Por el contrario, las *organizaciones perceptivas* suelen tener problemas por retrasar demasiado una decisión o evitarla por completo. Por lo general carecen de las estructuras y claridad funcional que faciliten las decisiones. Algunas veces usan sus valores igualitarios y su preferencia por el consenso como excusas, y se enfrentan a pagar el precio de su apertura al "probar un poco más las aguas" y "sólo un poco más de discusiones".

Ejemplo: Los grupos de investigación tienden a mostrar un carácter perceptivo y los grupos de manufactura casi siempre son juzgadores. Los segundos se impacientan con la forma en que los primeros siguen modificando el diseño, incluso después haberse aprobado para su fabricación. Casi siempre, los grupos de administración general son más perceptivos que los grupos de línea, pues su tarea consiste en generar e interpretar datos —puesto que siempre se descubre nueva información. El grupo de línea quiere una respuesta ("Sólo díganos si o no, por el amor de Dios") y hablan de cuán impráctico es el grupo administrativo —"¡Éste es el mundo real, no una torre de marfil!" Por otra parte, el grupo administrativo probablemente siente que la línea de operación se preocupa más por respuestas que por estar en lo correcto. El conflicto existe en todo el mundo organizacional.

- Las *organizaciones juzgadoras* prefieren definir las cosas con la mayor claridad posible —estándares y procedimientos en el lado pensante, expectativas y preocupaciones en el lado sensible. Ambos tipos de organizaciones juzgadoras poseen la creencia de que al detallar las cosas, se eliminarán las confusiones y las razones de un mal desempeño.
- Por otro lado, las *organizaciones perceptivas* creen que al actuar de manara excesivamente específica se coartan la creatividad y los límites de libertad. En el extremo intuitivo del espectro perceptivo, se evita definir todo con gran minuciosidad por temor a dejar fuera posibilidades y reducir el poder de la visión. En el extremo sensato del espectro, se piensa que dicho tipo de definición es un impedimento para las habilidades instintivas aportadas a la tarea por el personal experimentado. Este último grupo teme que los definidores "hablarán hasta la muerte", mientras que el primer grupo teme que los definidores "matarán nuestro espíritu".

Ejemplo: Como ya se hizo notar, Citibank y Morgan Guarantee son dos mundos caracterológicamente diferentes. Esto es más cierto en la escala en juzgadora-perceptiva. Morgan Guarantee Trust Company es famosa por su enfoque bancario deliberado y conservador. Por otra parte, Citicorp es igualmente famosa en el mismo negocio por su enfoque liberal, que mantiene abiertas todas las posibilidades. La primera exuda formalidad y uno de sus ejecutivos dijo de la segunda:

Ese lugar es un caos organizado. Empiezan muchas cosas y sólo el 10-20% de ellas sobreviven... Muchas otras compañías con una gerencia más rigurosa no lo permitirían. Pero allí se dedican a construir cosas y después destruirlas para volver a empezar.[7]

- Las *organizaciones juzgadoras* suelen tener un concepto moralístico sobre ellas mismas, pues su estilo de toma de decisiones y de terminar las cosas las divide a todas en sí o no, malas o buenas, sagaces o estúpidas, se aprueban o no. Después de tomar la decisión, tienen tendencia a tratar de imponerla a los demás. Si han decidido dirigirse al Norte, presionan a todos los que se dirigen al Sur. La distancia entre decidir cuál es la manera "correcta" y hablar de la manera "correcta" de hacer las cosas, es muy corta.

- Las *organizaciones perceptivas* dejan las cosas más indefinidas y sueltas y por tanto, tienen menor tendencia a contemplar a los demás moralísticamente —excepto, claro está, en su creencia de que las organizaciones juzgadoras son muy rígidas y aburridas.[8] Pero en su calidad de "no juzgadoras", las organizaciones perceptivas a veces pierden el rumbo. A pesar de su inclinación a la fluidez, pueden necesitar encontrar un trozo de tierra firme para sostenerse.

  Ejemplo: ROLM Corporation, uno de los líderes en el campo de equipo telefónico, era famosa por su apertura perceptiva y liberal y su carencia de estándares formales. Fue una de los primeras en proponer el horario flexible. Uno de sus principios oficiales era evitar la burocracia y adquirió fama por sus reuniones sociales cerveceras los viernes por la tarde. Entonces, a mediados de los ochenta, fue adquirida por una empresa decididamente juzgadora, IBM. IBM tenía políticas formales y hasta hacía unos años, un código oficial para la forma de vestir con corbata oscura y camisa blanca. No fue de sorprenderse que la adquisición resultara muy complicada para el personal de ambas organizaciones.

A continuación se muestra un resumen de las características de las organizaciones juzgadoras y perceptivas. Con base a estas descripciones, ¿diría que su organización es juzgadora (J) o perceptiva (P)?

Organizaciones juzgadoras	**Organizaciones perceptivas**
Presionan las decisiones	Mantienen sus opciones abiertas y buscan más información
Pueden ser débiles en la obtención de información	Pueden ser débiles en la toma de decisiones
Establecen estándares claros y específicos	Fijan estándares generales
Definen muchas cosas en detalle	Dejan muchas cosas vagas e indefinidas
Son más moralísticas	Son más tolerantes
Tienen como lema "Pesque o cambie de carnada"	Tienen como lema "No deje pasar una oportunidad"

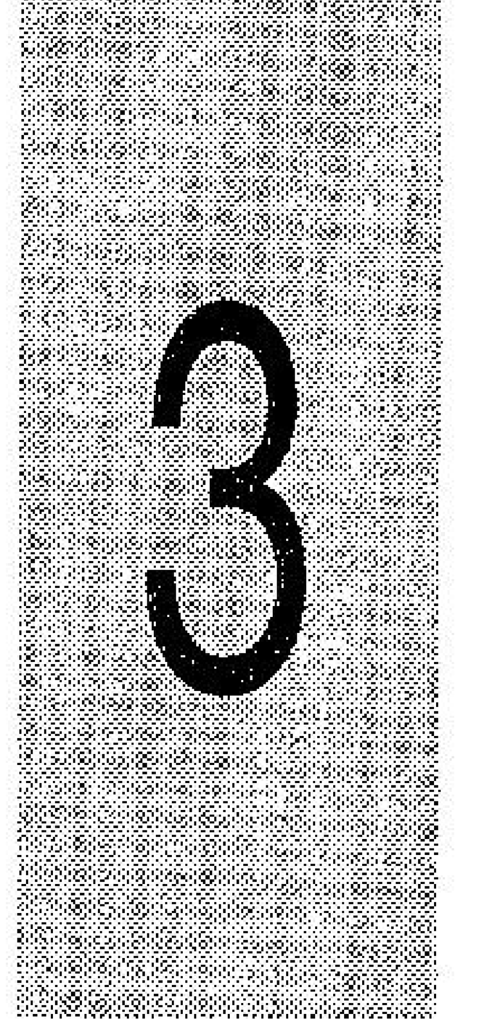
El carácter de su organización

Tras leer cada una de estas descripciones, se le ha pedido reflexionar en el carácter de su organización. Antes de seguir avanzando, sume sus decisiones. ¿Cuáles son las cuatro letras seleccionadas como las mejores descripciones de su organización? ¿Seleccionó E o I, S o N, T o F, J o P? Registre su respuesta con un código de cuatro letras.

Su organización es

☐ ☐ ☐ ☐

Ahora pase al capítulo 3 para leer la descripción de este tipo de carácter.



Los dieciséis tipos de carácter organizacional

En este capítulo se describen los dieciséis tipos de carácter organizacional. Encuentre el que corresponda a las cuatro letras que usted crea caracterizan mejor a su organización.[1] Recuerde que el carácter de su departamento o división particular puede ser diferente al de la organización y que las unidades pequeñas tienen más probabilidades de tener un carácter distintivo fácil de identificar que las grandes empresas.

La organización ESTJ

Extravertida — se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos

Sensata — se interesa en la realidad, presta atención a los detalles

Pensante — depende de principios y procedimientos impersonales

Juzgadora — prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias

Cualquiera que sea su tamaño —y las organizaciones ESTJ son algunas veces muy grandes— este tipo de empresa tiene un sabor especial en su

administración. Dirige su acto y lo hace bien. Tiene reglas. Hay responsabilidades claras y procedimientos definidos consistentes con la lógica. Se presta atención a los detalles. Lo que cuenta es el renglón de utilidades y se desconfía de lo abstracto, lo blando o lo incuantificable. El tiempo es dinero. Tiene una cualidad de sentido común que reconforta —pero también limita. Esta misma característica sugiere que las posibles disensiones que existan son en el mejor de los casos voces equivocadas o buscapleitos en el peor. De esta manera, las organizaciones ESTJ no obtienen con frecuencia el beneficio de puntos de vista alternativos.

La organización ESTJ tiende a ser jerárquica. El status cuenta y el territorio de poder es importante. Los logros se consideran con seriedad y los estándares de la organización casi siempre son sólidos y ortodoxos. Los procedimientos operativos estándar sirven para que no se presenten demasiadas variaciones. Hay una manera aceptable de hacer todo y esa manera suele considerarse como muy obvia. Las rarezas y excentricidad pueden servir en otra parte, pero "aquí en Technocorp, creemos que es cosa de sentido común..." El cumplimiento de las regulaciones se asegura por medio de supervisión e inspección, y todo se estandariza dentro de lo posible.

Con sus procedimientos lógicos, la organización ESTJ coordina bien los diferentes esfuerzos. Se atiene a los programas. Desarrolla los planes cuidadosamente y no quiere aventuras riesgosas. Las percepciones se comprueban antes de actuar —a menos que encajen con la sagacidad colectiva y entonces se aplican sin pensarlo más. El tipo "correcto" de gente siente que pertenece al lugar y que sus esfuerzos son bien recompensados.

La organización ESTJ es sólida, pero su debilidad es la rigidez. No responde bien a las diferencias individuales y se muestra impaciente con las prima donnas y superestrellas que probablemente serían más felices en otra parte. (Es triste decirlo, pero incluso algún individuo promedio puede ser considerado como prima donna.) Al deshacerse de estas personas o no contratarlas, la organización pierde una buena cantidad de creatividad.

Cualquiera que sea su tamaño, la organización ESTJ actúa como una institución que está ahí desde hace tiempo y piensa perdurar. Se siente muy cómoda en un entorno que no cambie demasiado rápido, pues no le gusta dar giros rápidos ni frenadas repentinas. Puede tener problemas en discernir las tendencias con rapidez, aun cuando suele enfocar a todos sus miembros en ella una vez detectada. Es poco probable que sea eficiente en el desarrollo de nuevos productos o servicios radicalmente innovativos, aunque todo lo que hace lo suministra con eficiencia y oportunidad.

La negación puede ser un problema en este tipo de organización —la negación de que algo realmente ha cambiado, la negación de que los métodos probados durante muchos años son inadecuados. Cuando la negación se desintegra, la gente queda desorientada. Esta organización operando sin grandes sobresaltos puede volverse un caos de la noche a la mañana.

La gente que mejor encaja en esta organización ESTJ busca que las cosas sean predecibles. Son personas realistas que no se dejan arrastrar con facilidad por las premoniciones y percepciones repentinas. Desconfían de los sentimientos y con frecuencia consideran una preocupación como algo "meramente personal". Les gustan las interacciones formales dentro de la organización y tienen una cierta debilidad por las tradiciones. Darle su lugar a sus superiores jerárquicos no los hace sentirse incómodos y con el correr de los años, saben muy bien quiénes son los trabajadores probados y comprobados en los cuales se puede confiar para determinar la mejor manera de lidiar con las dificultades prácticas.

Las organizaciones ESTJ tienen la tendencia a preservar y proteger las cosas —a asegurarse que sucedan como se prometió. Éste es su estilo, pero también puede ser su forma de hacer negocios — esto es, estas organizaciones suelen surgir en sectores donde la tarea es establecer algo y mantenerlo.

Una organización puede pasar por una fase de tipo ESTJ después de un cambio o navega en aguas tranquilas entre cambios, pues su tendencia es hacia la consolidación, formulación e implantación de sistemas, producir, anclarse, estabilizar y regular. Como un fin que justifica los medios, éstas son cualidades esenciales. Muchos otros tipos de organizaciones fracasan por carecer de ellas. Pero como fines, estas cualidades pueden generar problemas cuando el entorno está cambiando rápida y constantemente.

Es difícil cambiar la organización ESTJ, en parte debido a que no es fácil modificar hábitos, y las ESTJs son muy dadas a los hábitos, pero también porque la organización ESTJ se toma muy en serio su sagacidad colectiva. En general, las ideas innovadoras provienen de individuos o grupos pequeños y estas organizaciones desconfían del individualismo y de los grupos disidentes. Además, las organizaciones ESTJ son muy prescriptivas y con muchas expectativas: La gente debe cumplir con sus obligaciones, subordinar sus necesidades personales al bienestar general y actuar de manera adecuada. Se desconfía de quienes no lo hacen — de ahí el término de la mentalidad "ellos contra nosotros". El resultado es que la organización ESTJ difícilmente cambia.

Muchos de los grandes fabricantes son compañías ESTJ. También lo son los sectores de manufactura u operaciones de muchas corporaciones grandes. A medida que se ha vuelto menos introvertida en los últimos años, IBM es una de ellas. Lo mismo sucede con las compañías telefónicas regionales, que también han aprendido a prestar atención a sus mercados. La historia de Kodak es similar. De hecho, muchas de las corporaciones gigantes solían ser ISTJ, pero al aparecer la competencia, todas comenzaron a tratar de ser más extravertidas.

La organización ESFJ

Extravertida — se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos

Sensata — se interesa en la realidad, presta atención a los detalles

Sensible — llega a conclusiones basadas en valores y creencias

Juzgadora — prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias

La organización ESFJ mira hacia afuera y tiene confianza en sí misma. Frecuente en el comercio o un sector que requiera el marketing de un servicio, es una organización que escucha a la gente de su entorno exterior. Mientras los datos queden dentro de un cierto rango de lo esperado, esta organización los absorberá y usará. Sin embargo, si los datos son inesperados o peculiares, la organización quizás no aprecie su importancia. Por tanto, el lado oscuro de una organización ESFJ es su tendencia a darle la espalda a las señales poco convencionales enviadas por un cliente.

Los mismos dos contrastes existen dentro de la organización ESFJ, aun cuando sea grande, a veces hay una especie de aspecto familiar. Los eventos corporativos pueden ser cálidos y deleitables. La organización se preocupa de su gente leal. Pero espera lealtad y la define de una forma muy circunscrita. Quienquiera que quede fuera de un rango muy estrecho de la definición de lealtad, tendrá que salir. El mismo destino puede presentársele a la gente cuyas ideas, estándares o apariencias, sean raras o subestándar. El consenso es importante para las organizaciones ESFJ y cosecha los beneficios de ser capaz de generarlo. Pero si fracasa, lo más probable es que se presenten problemas.

El mundo en el cual existe la organización ESFJ suele contemplarse como amenazado por el deterioro o la disipación. Por su carácter, la organización vigila y se protege contra las pérdidas — ya sean las suyas o las de sus clientes. Su mentalidad es la de un depositario de confianza altamente seguro. La responsabilidad económica es un valor muy importante y la propiedad se toma con mucha seriedad. La organización guarda cosas: datos, registros, materiales. También se preocupa por conservar las tradiciones.

Las organizaciones ESFJ son buenas para operaciones rutinarias y por lo general funcionan con un alto estándar. Desconfían de lo abstracto o muy complejo. Cuando las cosas se estandarizan, cuando el compromiso y el trabajo constante producen resultados, cuando les es suficiente el deseo de servir a sus clientes, las organizaciones ESFJ brillan. Cumplen las fechas. Sus procedimientos operativos estándar garantizan resultados confiables. Su jerarquía sólida asegura una supervisión responsable de lo que se hace. Impaciente con el exceso de procesamiento, acelerará las decisiones. Tiene una agenda muy clara.

Pero, nuevamente, también hay otra cara de la moneda. La solidez puede propiciar lentitud y los procedimientos estandarizados suelen ser muy rígidos cuando la organización se enfrenta a una situación sin precedentes. La simple confiabilidad no es suficiente si el problema es demasiado complejo. La jerarquía se convierte en una protección de territorios feudales cuando se necesita una nueva configuración. Y el conocimiento tradicional, tan efectivo para manejar asuntos de rutina, resulta inadecuado al enfrentarse a nuevas demandas internas o externas.

Lo más probable es que la organización ESFJ sea un lugar placentero para trabajar en ella. La gente es amistosa y predomina un sentimiento de pertenencia. En general, las descripciones de puestos son claras, aun cuando puede existir un círculo de responsabilidades circundantes que exceden lo que muchos empleados pueden lograr. Probablemente existirán rituales gratificantes para celebrar sucesos y aniversarios del ciclo de vida colectivo (e individual). Quienes han trabajado en estos lugares por un tiempo, están dispuestos a aconsejar a los recién llegados y la existencia de mentores no es rara.

Pero la organización no es muy flexible ni está dispuesta a asumir riesgos. El liderazgo opta por adaptarse a lo existente en lugar de crear algo nuevo y prefiere modificar las cosas paso a paso en vez de empezar de cero. Quizás se elogie la iniciativa, pero será el implantador quien "salga a hacerlo" y no el creador, que querrá hacerlo a su manera. En pocas palabras, la organización ESFJ se siente más cómoda en épocas de relativa estabilidad, cuando las necesidades están bien definidas y la competencia no cambia con gran rapidez.

Las organizaciones con un carácter ESFJ incluyen a Hallmark, con su tradición de propiedad familiar y a Procter & Gamble, con una herencia de productos de consumo. También pertenecen a este carácter los grupos de servicio de estas empresas.

La organización ENTJ

Extravertida — se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos

Intuitiva — se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen

Pensante — depende de procedimientos y principios impersonales

Juzgadora — prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias

Este tipo de organización se hace cargo de las situaciones y actúa de manera decisiva. Es tanto una fortaleza como una debilidad. Formula una estrategia basada en un una comprensión intuitiva de la situación y después centra todos sus esfuerzos en lograr su objetivo. Sus acciones están impulsadas por la fuerza de voluntad, más que por la sensibilidad.

La otra cara de su fortaleza es su incomprensión de los aspectos más sutiles de las situaciones. Esto puede conducir a que la organización ENTJ no perciba algunas de las dificultades y llega a ser descuidada en cuanto al aspecto humano de lo que está intentando lograr. Es particularmente impaciente con las acciones indefinidas o mal concebidas. Por tanto, la organización ENTJ puede ser como un acorazado: poderosa, pero atacando todo lo que tenga a la vista.

El corazón de este tipo de organización es su estrategia. La organización ENTJ desarrolla políticas subordinadas a la estrategia, esperando que la gente encaje en dichas políticas y comprenda su importancia. Sin embargo, muchas veces no se le ocurre pensar en *explicar* la importancia con la debida claridad o frecuencia.

Está orientada al futuro y a las oportunidades y sus resultados, y opera de una manera objetiva que frecuentemente barre con los aspectos personales. Este estilo es tanto una fortaleza como una debilidad. En el mejor de los casos, la organización tiene un enfoque directo e inequívoco; en el peor, es prescriptiva y dogmática, obligando a la gente a encajar en el modelo establecido sin su participación. La organización puede crecer mucho sin perder su enfoque y la gente que está de acuerdo con el diseño logra un gran sentido de propósito con su participación.

Este tipo de organización suele ser mejor en la formulación de estrategia —algunas veces, más con la *gran* estrategia que con las tácticas o su propia implantación. Hay siempre un modelo de realidad detrás del plan de esta organización y el modelo suele explicar cómo funcionan las cosas. De esta manera, la organización es casi siempre muy hábil en el análisis funcional —si bien no tanto en el análisis secuencial.

Tanto para sus empleados como para sus clientes, la organización ENTJ muestra una tendencia a enfocar las situaciones desde un punto de vista que podría considerarse de *ingeniería*: pensando impersonalmente en los factores y fuerzas involucrados, buscando soluciones mecanísticas y sopesando las variables con cuidado. No es necesario decir que este enfoque funciona mejor cuando el problema no es la gente. Esto es irónico, pues los propios líderes de la organización ENTJ pueden ser muy individualistas y apoyan el autodesarrollo vociferadamente, pero es casi siempre su propio desarrollo lo que les interesa.

Como es probable que la organización ENTJ sea muy simplista en su concepto de la gente (al menos de la que opera con sensibilidad en vez de ser pensante), funciona mejor en situaciones en las cuales se necesita un criterio fresco, claro y frío, y donde se requiere un análisis funcional. Con frecuencia, la organización ENTJ ve este tipo de problemas en todas partes y una vez que se ha definido el problema, se echa a andar la maquinaria —incluso cuando el cliente trata de decir que el problema no es ese.

Las organizaciones ENTJ son proactivas y decisivas, lo cual las hace efectivas en situaciones de cambios, donde se necesiten acciones claras y los retrasos son perjudiciales. Son buenas para ver las facetas del aspecto considerado y pasan con rapidez de la visión a la acción. Pueden transformar el caos en orden, aunque esta necesidad de imponer orden en las situaciones desordenadas a veces resulta un poco abrumadora. Nada se interpone en el camino de sus esfuerzos. Están muy dispuestas a pasar sobre vacas sagradas y romper tabúes, y ven con desprecio cualquier cosa "ilógica". Debido a estas tendencias, algunas veces son insensibles en sus comunicaciones.

Internamente, en algunos casos dan por descontada a la gente —o consideran que la gente sabe que debe hacer lo que se les dice. Puede olvidarse el aprecio y no reconocerse los esfuerzos. Se supone que la gente conoce la idea detrás del plan y con eso debe bastar. Si alguien comete un error más de una vez, la organización se disgustará. Hay una tendencia

a ver las cosas como obvias y a despreciar la discusión como simple palabrería y pérdida de tiempo.

Se espera de la gente que sea capaz de participar en intercambios orales profundos. El criticismo siempre se considera constructivo y las personas lastimadas por los criticismos no duran mucho. Las argumentaciones, que para estas organizaciones son simples discusiones, pueden ser muy ásperas algunas veces, pero sólo son parte de la forma de tomar decisiones y lograr que las cosas funcionen.

Las organizaciones ENTJ planean bien los cambios, si bien en ocasiones quedan atrapadas en el proceso de planeación y lo llevan demasiado lejos. No responden bien a los indicios sutiles que podrían necesitar y son intolerantes de las señales confusas o ambiguas. Puesto que odian la infeciencia y la imprecisión, los proyectos que pasan por una fase desordenada de crecimiento pueden no terminar muy bien. Quieren tener especialmente el control de su destino y cuando dicho control es amenazado, la organización ENTJ tendrá problemas.

Pepsico puede ser una de estas compañías, con su religión de vencer a Coca Cola y el uso de su "Reto Pepsi" publicitario. También puede serlo American Airlines, al aplicar una gran estrategia de expansión en un entorno donde están desapareciendo muchos competidores.

La organización ENFJ

Extravertida — se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos

Intuitiva — se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen

Sensible — llega a conclusiones basadas en valores y creencias

Juzgadora — prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias

Este tipo de organización es dinámica y tiene un estilo positivo y energético. Maneja los cambios mejor que muchos otros tipos de organizaciones, enfatizando la meta de su visión y asegurándose que todos la compartan. De hecho, se siente más cómoda hablando de su propia visión que

muchas otras organizaciones. De la misma manera que muchas organizaciones ST son impulsadas por su imagen de cómo eran y son las cosas, la organización ENFJ es atraída por una imagen de cómo podrían o deberían ser las cosas en el futuro.

La organización ENFJ está caracterizada por un alto grado de interacción humana. Se espera cooperación y se apoyan los aspectos humanos, aun cuando las acciones de la organización pueden quedarse cortas de sus ideales. Como las necesidades humanas se toman con gran seriedad, esta clase de organización con frecuencia tiene una subcorriente de conflictos y turbulencia por debajo de la superficie cooperativa. La cooperación y el conflicto son dos lados de la misma moneda de la importancia de la gente.

Las organizaciones ENFJ están muy interesadas las culturas organizacionales y se las toman muy seriamente. Los valores son muy apreciados y las ideas o principios viajan en el asiento trasero. Las comunicaciones, cualquiera que sea su contenido explícito, probablemente se referirán también a aspectos humanos o a las dimensiones humanas de los aspectos no humanos. Como están dirigidas a la persona total, las comunicaciones de la organización ENFJ con frecuencia son menos racionales y más simbólicas que en otras organizaciones.

El estilo de la organización ENFJ es proactivo. Desea hacer que las cosas sucedan y se le dificulta comprender a otros cuyo estilo consiste en entender las situaciones más que en cambiarlas. Por lo general, la organización ENFJ detalla con claridad las responsabilidades de la gente y espera su cumplimiento. Pero las órdenes no encajan en el estilo ENFJ, por lo que se busca que la gente sea proactiva en sus esfuerzos, una vez acordadas sus tareas.

Las organizaciones ENFJ se fijan metas elevadas y se les arreglan para alcanzarlas con sorprendente frecuencia. La otra cara de esto es la prevalencia de un sentimiento de logros incompletos, que pocas veces se expresa pero existe bajo la superficie —un sentimiento de no alcanzar todo lo que sería posible obtener. Sin importar su grado de éxito, la organización ENFJ siempre buscará más. Por desgracia, esta presión puede conducir a expectativas irreales o a un sentimiento general de sentirse abrumados por las posibilidades y necesidades de la situación.

La tendencia a fijarse metas cada vez más altas se hace más difícil debido a que la organización ENFJ puede no haber desarrollado sus sistemas al máximo — sus procedimientos formales, controles financieros, políticas generales, regulaciones personales, estructuras gerenciales, etc. Dependiendo de la gente — no de sus funciones, sino de su talento e inte-

gridad — las organizaciones ENFJ muestran una tendencia a mirar hacia abajo y subestimar la importancia de las reglas y los estándares. Esto puede perjudicar a la organización, en especial cuando crece mucho.

El liderazgo de la organización ENFJ suele enfocarse en un individuo carismático, aunque también puede estar difuso entre un grupo muy unido. En cualquier caso, persiste una corriente fuertemente democrática en el sistema de valores de la organización. Se habla mucho del trabajo en equipo y se desconfía de las jerarquías rígidas. Los líderes de estas organizaciones casi siempre operan de manera intuitiva y con la clase de resultados mezclados (grandes éxitos y errores significativos) característicos de este tipo de liderazgo.

Por lo general, los líderes manejan muy bien sus relaciones públicas y consumen una buena cantidad de tiempo comunicándose con sus diversas audiencias. El lado negativo de esta característica es que, en ocasiones, la visión impulsada cae en la exageración y se pierde contacto con los aspectos difíciles de la realidad.

La organización ENFJ maneja las situaciones poco estructuradas o ambiguas mejor que otros tipos de organizaciones, si bien algunas veces se mete en dificultades debido a su tendencia natural a dejarlas volar cuando un enfoque más pensado pudiera ser mejor. También puede enfatizar el *significado* en detrimento de los *hechos*: El significado de las cosas es mucho más interesante que lo que son. Esto puede resultar en un cierto tipo de idealismo que mina el sentido de realidad de la organización, contribuyendo a la tendencia a las exageraciones.

La organización ENFJ suele depender en muchos casos de los altos niveles de compromiso de la gente, aunque si no tiene cuidado, esos compromisos pueden estirarse en exceso y conducir a un agotamiento. Es difícil para las organizaciones ENFJ *no* atacar algo que obviamente necesite hacerse —en especial si las necesidades son humanas.

Herman Miller, el conocido fabricante de muebles, probablemente es una organización ENFJ. También lo es Nordstrom, que ha dominado su mercado con lo que sólo podría llamarse carisma organizacional, pero que recientemente también ha recibido críticas debido a las muy altas expectativas bajo las cuales trabaja su personal de ventas.

La organización ENFP

Extravertida — se enfoca al exterior, reacciona a los es-tímulos externos

Intuitiva — se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen

Sensible — llega a conclusiones con base en valores y creencias

Perceptiva — prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición

Las organizaciones ENFP tienden a caer en dos categorías: la organización creativa que desarrolla nuevas ideas o productos para la gente, y la organización idealista enfocada en desasrrollar, dar servicio o ilustrar a la gente. En ambos casos, las organizaciones ven las posibilidades de y para la gente.

La organización ENFP puede tener dificultades con los aspectos de sus tareas que involucren estructuras y sistemas. Quiere creer que la gente es básicamente buena y que si se confía en ella y se la alienta, hará las cosas correctas. Las organizaciones ENFP se contrastan ellas mismas con las organizaciones carentes de corazón, con creencias estrechas y que tratan de controlar a la gente con reglas. Pero esas organizaciones más "rígidas" suelen tener una ventaja cuando el entorno o la situación interna se vuelven más complejos de lo que la buena voluntad y el interés profundo pueden manejar.

Los líderes de las organizaciones ENFP tratan de oponerse emitiendo órdenes y mandatos. Persuaden por disposición y valores comunes dispuestos a reconsiderar de entrada los planes, tienden a ser recreativos a pesar de ser susceptibles a señales externas. Aguantan una situación prometedora más de lo debiera. Dispuestos a liderear cuando hay una revocación de dirección.

Los líderes de las organizaciones ENFP también tienen cierta dificultad con el detalle y el seguimiento. Ven las posibilidades y formulan su visión, pero después esperan que las cosas se desarrollen de manera satisfactoria de acuerdo a un modelo natural. (También prefieren la comunicación oral a la escrita, lo que algunas veces dificulta controlar los acuerdos y decisiones.) Si no se controlan, estas tendencias pueden conducir a una historia de arrancar proyectos con gran entusiasmo —que las organizaciones ENFP son muy buenas para generarlos con sus empleados o clientes— logrando inicios promisorios, perdiendo después el interés y diluyéndose

en otros proyectos que atacan con el mismo entusiasmo y esperanza que los anteriores.

Las organizaciones ENFP suelen ser lugares interesantes y excitantes para sus integrantes. Con frecuencia son innovadoras y no tienen temor a experimentar, por lo que siempre está sucediendo algo nuevo. Tienden a ser igualitarias: Todos tienen voz y quizás incluso voto. Nadie se siente fuera, aun cuando dicha inclusión consume mucho tiempo y puede llegar a considerarse como un fin por sí mismo. En tal caso, el consenso se logra a expensas de la productividad.

La gente que gravita hacia las organizaciones ENFP es optimista y probablemente ve lo mejor en los demás. Pero existe un lado sombrío de esto: Las cosas dolorosas, confusas o difíciles, se hacen a un lado y se esconden bajo la alfombra. En su afán de llevarse bien, las personas pueden evitar problemas que de esta manera crecen sin control hasta el punto de crisis. En este caso, las organizaciones ENFP suelen ser lo opuesto a su cualidad de optimismo y autoconfianza, pasando a una operación amarga y paranoica que actúa como si hubiera sido victimada y busca al traidor o culpable.

Las organizaciones ENFP son sensitivas a las señales sutiles de su entorno y con frecuencia son las primeras en detectar los indicios de tendencias y posibilidades emergentes. En su sector suelen ser consideradas como empresas de vanguardia. Pero esta tendencia también tiene su lado oscuro. La detección de tendencias puede degenerar en excesos. Peor aún, su impresión intuitiva del entorno, si bien es sensitiva, también puede estar muy equivocada. Las organizaciones ENFP no tienen gran opinión de los datos sólidos, por lo cual no suelen comprobar sus impresiones de manera lógica y sistemática. De esta forma, a veces se encuentran perdidos buscando la gallina de los huevos de oro, saliendo perjudicadas del proceso.

Interinamente, la organización ENFP desea armonía. Le da mucho espacio a la gente para realizar sus tareas, aunque espera que la suma de esos esfuerzos aislados culmine en un propósito colectivo. Es sociable y democrática, y un lugar de trabajo sin grandes sobresaltos. Sin necesidad de seguir estándares operativos detallados, es un buen lugar para la gente deseosa de libertad, aun cuando no es tan bueno para quienes necesitan supervisión.

En su manejo de los cambios, la organización ENFP tiene la ventaja de detectar tendencias tempranas y ser capaz de reorientarse a la realidad emergente con bastante facilidad. Pero el peligro consiste en que este proceso de reorientación puede ir seguido de otro (al detectarse una nueva tendencia) y otros más. Sin gran interés en formalizar procedimientos y políticas, y sin preocuparse gran cosa por las definiciones precisas de los

papeles, la organización ENFP corre el peligro de volverse tan fluida que está siempre al borde de disolverse.

Debido a sus características, muchas organizaciones ENFP no duran mucho ni crecen lo suficiente para ser muy conocidas. Una que lo ha hecho bien es W. L. Gore & Associates, los desarrolladores y fabricantes de la tela GORE-TEX®, que ha crecido y progresado sin títulos ni jerarquías. Dentro de una corporación, el departamento de relaciones públicas puede ser ENFP y algunos departamentos de marketing también comparten este carácter.

La organización ENTP

Extravertida — se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos

Intuitiva — se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen

Pensante — depende de procedimientos y principios impersonales

Perceptiva — prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición

La organización ENTP es de tipo optimista (todo se puede hacer) cuya mejor faceta es diseñar o inventar una respuesta para cualquier problema difícil. Como las dificultades suelen estimular más que desalentar la creatividad, atacará problemas que otras organizaciones desechan, haciéndolo más por estar interesada que por las ganancias prácticas. Decir que algo no puede hacerse es un desafío para las organizaciones ENTP. Su predilección por la conceptualización y resolución de problemas puede convertir el trabajo en una especie de juego.

El lado negativo de esta fortaleza es que el juego puede dejar de ser excitante una vez resuelto el problema — incluso cuando la solución apenas está en un papel o en la cabeza de alguno. Todo el trabajo duro de transformar la respuesta en un producto práctico o implantar un cambio complejo le suele parecer aburrido a la organización ENTP. De esta manera, quizás pase a un nuevo problema y fracase en beneficiarse materialmente de la percepción y creatividad aplicados al anterior.

Si la organización se dedica a un negocio que paga bien por esta primera etapa de hacer las cosas, lo más probable es que progrese. Pero

si su negocio necesita producir artículos en grandes cantidades o un servicio estandarizado para ser realizado por personas poco capacitadas, la organización ENTP no estará interesada ni será efectiva. En el mejor de los casos, esta clase de organización hace descubrimientos y creaciones importantes. En el peor, tendrá una serie de inicios prometedores que nunca se convierten en negocios redituables.

El impulso de la ENTP se presta a la idea de mejoras continuas, pues cada nueva situación es un problema a resolver y no hay necesidad de detenerse y operar con el resultado de un esfuerzo previo de resolución de problemas. Este enfoque capitaliza la improvisación, lo cual hace tanto interna como externamente. Como resultado, es hábil para adaptarse a las situaciones cambiantes — incluso a varios cambios simultáneos. Pero también puede enamorarse de los cambios y olvidar la necesidad de disminuir la velocidad y desarrollar un sistema conducente a resultados duraderos.

Estas organizaciones pocas veces tienen gran solidez jerárquica. Con frecuencia, el liderazgo es más un asunto de inteligencia y creatividad que de posición, y como resultado, los líderes no tienen realmente seguidores sino sólo colegas o asociados. El genio inventor puede ser un héroe en esta organización, pero esa persona probablemente carece de habilidades organizacionales y ser en realidad un mal líder.

La organización ENTP tiende a valorar la rapidez. Cualquiera que funcione con lentitud o un exceso de deliberación, será apartado a un lado del camino; la organización es intolerante con la gente que necesita recibir explicaciones varias veces o le toma mucho tiempo acostumbrarse a la nueva situación. Tampoco tolera a las personas con grandes necesidades de seguridad. Por el contrario, es atraída hacia situaciones problemáticas y por lo tanto, arriesgadas. Las personas a quienes les gusta este tipo de situaciones se sienten en casa y quienes están incómodos se sienten como extraños.

A las organizaciones ENTP les gusta el debate. No buscan la finalización con gran rapidez, contemplando de manera positiva el proceso de discusión y averiguación. Tampoco son sensitivas a la gente que se siente lastimada en el áspero debate de toma y daca. Se supone que se debe ser capaz de mantenerse ecuánime en el juego de criticismo y desafíos. Se supone que debe absorberse la gran imagen con rapidez y comenzar a desarrollarla, refinarla o traspasarla. Ser lento y deliberado equivale a no encajar, si bien, irónicamente, este tipo de organización suele necesitar esta clase de gente como un correctivo para sus propias tendencias mercuriales.

La organización ENTP no se toma muy en serio los procedimientos formales ni las regulaciones prácticas. Incluso la *realidad* sólo constituye una variable de la situación — variable sujeta a la reformación creativa. Combinado con la tendencia ENTP de hacer más de una cosa al mismo tiempo, esto significa que las actividades prácticas suelen ser muy caóticas. Puede no ser un problema serio cuando la empresa es pequeña, pero al crecer, la organización ENTP podría enfrentarse a una crisis seria cuando las tareas se complican en exceso o se llevan a cabo de manera intuitiva.

Las organizaciones ENTP surgen en el campo de desarrollo e investigación —ya sea como empresas singulares o como departamentos de una corporación. Un negocio de consultoría puede prosperar con este estilo. Las compañías de reciente creación también pueden progresar, por lo menos durante un tiempo, pues las primeras fases del proceso de iniciación pueden requerir demostrar que algo puede hacerse, en lugar de hacerlo una y otra vez. El famoso Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto, es un ejemplo que ha sobrevivido con gran pujanza, pero muchos otros pasan por esta fase y la superan o no logran sobrevivir. Atari es un caso clásico de esta última situación.

La organización ESTP

Extravertida — se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos

Sensata — se interesa en la realidad, presta atención a los detalles

Pensante — depende de procedimientos y principios impersonales

Perceptiva — prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición

Cualquiera que sea su negocio formal, la organización ESTP casi siempre tiene un estilo emprendedor. Utiliza sus recursos, es capaz de capitalizar los hechos intempestivos aunque no los haya previsto, logrando beneficios en forma que se les dificultan a otros tipos de organizaciones. Esto se debe en parte a que las organizaciones ESTP no se identifican muy bien con el pasado y en parte porque la combinación SP significa no en-

contrar gran satisfacción en desarrollar la clase de procedimientos formales y políticas que constituyen una barrera natural a los cambios.

La organización ESTP progresa por su habilidad para manipular de alguna manera el entorno externo. Es buena para hacerlo, en parte debido a su visión instintiva del entorno y de una situación llena de necesidades insatisfechas y problemas no resueltos. Lo que cuenta son las acciones, no las ideas. El vigor y vitalidad de las acciones de la ESTP son muy excitantes para el observador.

La organización es buena y rápida, con análisis pragmáticos de las situaciones. No se frena por reglas internas ni le atemorizan los riesgos susceptibles de evaluarser de manera racional. De esta manera, las organizaciones ESTP actúan algunas veces como si estuvieran en una aventura sin nada que perder. Esta tendencia es útil en crisis o situaciones de alto riesgo, cuando más dudan las organizaciones, si bien también las puede volver aburridas cuando las cosas se calman. Entonces quizás pasen a la inercia durante un tiempo o agitarse cuando surge una nueva crisis.

En ocasiones parecen generar sus propias crisis internas. Les gustan los cambios frecuentes —incluso cuando a sus empleados no les gustan— por lo que se reorganizan para enfrentar la situación y después volver a reorganizarse al surgir otra. De movimientos rápidos, pueden ser poco confiables en sus compromisos surgidos de situaciones pasadas. También tienden a no preocuparse en demasía del seguimiento detallado necesario para convertir una compostura rápida en una solución a largo plazo. Pero cuando la situación requiere sus fortalezas, obtienen lo que muy pocas organizaciones logran.

Relativamente desinteresadas en las motivaciones humanas internas, el enfoque de las ESTPs es poco empático de los aspectos humanos sutiles. Sus análisis son muchas veces imperfectos por la ausencia de importantes factores que no les resultan lógicos. Este mismo desinterés conduce a subestimar las diversas motivaciones de sus empleados, por lo cual, cuando las crisis pasa, casi siempre se encuentran con una insatisfacción de su personal.

La organización ESTP prefiere enfocarse en el presente y olvidar el pasado, que es (por su manera de pensar) algo terminado y olvidado. Tampoco se preocupa mucho por la planeación futura. Por estas razones, la organización ESTP suele tener problemas para perseverar en sus esfuerzos y aprender de sus errores. Puede pasar con gran rapidez de grandes éxitos a catástrofes. Pero su pragmatismo le impide casarse con alguna manera específica de hacer las cosas, por lo cual puede resurgir de las dificultades en poco tiempo y algunas veces, transformar las catástrofes en éxitos.

Su preferencia por disparar y luego preguntar también desalienta el establecimiento de procedimientos formales. La tendencia a soluciones ad hoc puede generar inconsistencia. El enfoque impersonal de la situación la lleva a ocultar bajo la alfombra los aspectos emocionales y este mismo enfoque puede conducir a un estilo gerencial abrasivo e impaciente que lleva dentro de sí las semillas de su propia destrucción. El empuje competitivo capaz de ganar un cierto contrato o batalla, también puede antagonizar a la gente o crear una imagen pública negativa con otros clientes potenciales.

Para bien o para mal, la organización ESTP es el arquetipo de carácter agresivo y apagafuegos que domina el desorden para seguir adelante. Motivada en gran parte por el placer de sus propias acciones, tiene poco tiempo para divagar sobre el futuro más distante o ni siquiera para saber qué hacer después de extinguir el último fuego. Necesita nuevos fuegos, y mientras éstos ocurran y motive a su gente a apagarlos, la organización es muy exitosa. Por su propia naturaleza, no se preocupa por convertiste en una empresa de larga vida.

La empresa de apagafuegos de Red Adair's es la quintaesencia del carácter ESTP. También lo son muchas empresas recientes fuera del área de la alta tecnología. Estos negocios casi nunca sobreviven mucho tiempo o crecen de manera significativa. Pero en ocasiones, alguno de ellos lo hace o bien recupera el espíritu, volviéndose más empresarial y asumiendo mayores riesgos. Una de estas organizaciones es Citibank.

La organización ESFP

Extravertida — se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos

Sensata — se interesa en la realidad, presta atención a los detalles

Sensible — llega a conclusiones basadas en valores y creencias

Perceptiva — prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición

La organización ESFP vive dándole a los clientes exactamente lo que quieren. El resultado quizás sea un producto o servicio, pero ningún otro

tipo de organización es tan bueno para detectar las necesidades y los gustos del público y satisfacerlos. No sería exagerado decir que la organización ESFP contempla casi todo lo que hace como una forma de entretenimiento, comida rápida o servicio rápido. Todas sus acciones implican una transacción en la cual el deseo del cliente de diversión, novedades o compromiso, se satisface de inmediato — cuando menos por un momento. Bien que el resultado sea una experiencia o un objeto, la organización ESFP es muy buena para las cosas que se consumen aquí y ahora.

Esta clase de organización también puede proporcionarle a su personal experiencias placenteras y beneficios materiales. Lo más probable es que estas organizaciones consideren el trabajo como una clase de juego remunerado, suponiendo que la gente obtiene tanto placer en hacerlo como en recibir un pago por ello. Suele existir una sensación de diversión en el trabajo e incluso una competitividad amistosa entre los trabajadores, tal como la imperante en un equipo deportivo. Las actividades tienen un aire de espontaneidad, llegándose a dar el caso de que las responsabilidades rutinarias se realizan como si tuvieran una cualidad especial.

La organización ESFP es pragmática y despreocupada de los precedentes o procedimientos formales. Esto no necesariamente significa que sea eficiente —ello quizás requiera demasiada estructura o mucha planeación. Pero si es posible sustituirlas con habilidad, entusiasmo y energía, la organización ESFP brillará.

Tiene poca tolerancia por la ansiedad o el estrés y las tensiones interpersonales se niegan tanto como sea posible. El resultado es que los problemas reales pueden crecer hasta resultar muy peligrosos. De manera similar, debido al bajo interés en los planes a largo plazo, los cambios emergentes en el mundo exterior probablemente llegan a las puertas de la compañía sin aviso previo. Dada su habilidad para improvisar, las organizaciones ESFP suelen lidiar de manera efectiva con aspectos tales como la espontaneidad. Pero nuevamente, los problemas son a veces demasiado grandes o complejos para ser manejados de esta manera.

Es irónico que este tipo de organización, tan preocupada por satisfacer los deseos de su gente, sea tan deficiente en pronosticar lo que *van* a querer. También es deficiente en pronosticar el impacto de sus acciones sobre su propia gente, por lo cual los acontecimientos internos y externos pueden cogerla por sorpresa.

Las organizaciones ESFP tienden a ser buenas en las relaciones públicas y a mantener una buena imagen a los ojos del público, pues saben comprender cómo las quieren percibir. Pero implantar un cambio real que realmente transforme a la organización es difícil para las ESFP. Como resultado, sus cambios suelen ser cosméticos y simplemente destinados a aplacar a los grupos externos, en vez de buscar un crecimiento a través de sus necesidades reales.

Las organizaciones ESFP son un poco parecidas a los trompos. Mientras giren con rapidez se mantienen verticales. Pero, cuando la velocidad disminuye empiezan los problemas. Esto le proporciona a muchas de ellas una cualidad frenética, como si no se atrevieran a hacer una pausa para evaluarse y saber cómo van. Y también las hace tanto propicias al cambio como fóbicas al mismo. En ocasiones, pasan de un estado a otro con rapidez, de acuerdo a las señales detectadas. Pero quizás no respondan a los grandes cambios que pueden venir después.

En consecuencia, quizás no tengan largas vidas. En algunos negocios donde es particularmente importante deslizarse en la ola de la moda y la opinión en el corto plazo, pueden ser muy exitosas. Si logran construir una gerencia adecuada a su carácter, también crecen y progresan —como lo ha hecho Mary Kay Cosmetics.

La organización ISTJ

Introvertida — los estímulos y el poder son de origen interno, son bastante cerradas

Sensata — se interesa en la realidad, presta atención a los detalles

Pensante — depende de procedimientos y principios impersonales

Juzgadora — prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias

La organización ISTJ es la más estable, aun cuando al enfrentarse a un cambio considerable e inesperado, se ve muy afectada. La estabilidad y confiabilidad básicas de los sistemas funcionales de la organización —las cuales crea y protege de una manera muy inconsciente— se magnifican por el hecho de ser muy cerrada a los extraños. De esta manera, sus procesos internos no son muy evidentes para el mundo exterior, lo cual contribuye a su imagen como organización que lo controla todo. Sin embargo, esta misma cualidad cerrada, dificulta a todos, excepto a sus miembros internos, detectar a buen tiempo los problemas. Por consiguiente, en ocasiones los problemas se salen de control antes de ser reconocidos.

Son grandes las probabilidades de que el espíritu de la organización sea eficiente y de baja exposición. En sus profundidades, la organización ISTJ considera de mal gusto la presunción o las autoalabanzas. Por esa razón, quienes no la conocen algunas veces subestiman su poder. Las organizaciones ISTJ se mueven con lentitud y en forma deliberada y es raro que se aventuren en una nueva situación sin pensarlo cuidadosamente. De esta manera, pocas veces cometen disparates o dan lugar a expectativas que no puedan cumplirse. No asombran, pero tampoco defraudan. Su palabra es un compromiso.

Se enfocan en generar sus propios servicios o productos y en circunstancias normales lo hacen muy bien. Viven con programas y cumplen fechas. Esperan de su gente que trabaje duro y quienes se sienten atraídos hacia ellas generalmente lo hacen. No hay ningún otro tipo de organización tan confiable en lo referente a dominar todos los detalles. Si la organización está involucrada en asuntos financieros, es probable que su enfoque se centre en la preservación del capital más que en generar grandes ingresos. Y este mismo espíritu gobierna a la conducta ISTJ cuando se trata de asuntos no financieros. Se encarga de las cosas y controla que no se pierdan o dañen.

Las organizaciones ISTJ corrigen el desorden donde quiera que aparezca y se protegen del mismo cuando no son capaces de dominarlo. Vigilan, nutren, se aseguran y protegen —e inspeccionan para cerciorarse de que se esté haciendo bien. Debido a su tendencia protectora, muchas veces realizan esfuerzos que involucran la preservación del capital "comunitario" de recursos humanos, herencia histórica o conocimiento tradicional. Al hacer esto, forman la quilla del barco comunitario, manteniéndolo en curso y desalentando navegar a la deriva.

Por las mismas razones, no ven con buenos ojos los cambios rápidos y se sienten incómodas cuando asumen riesgos. Por consiguiente, a veces pierden contacto con su mercado si éste cambia con rapidez y realmente no pertenecen a mercados donde esto sucede. Incluso en las situaciones donde los cambios sean más lentos, pueden encerrarse en su alguna vez productiva manera de hacer las cosas y se pierden de los cambios que en realidad podrían beneficiarlas.

Las organizaciones ISTJ funcionan óptimamente cuando cuentan con un plan o un diseño claro. Lo hacen menos bien en formular dicho diseño inicial. No es que no tengan ideas o planes. Es simplemente que la manera de hacer las cosas es tan importante para ellas que se sienten en casa cuando llega el momento de implantarlas.

Las organizaciones ISTJ tienden a desconfiar de la teoría o la brillantez; ponen su dinero sobre suelo muy firme. Respetan la experiencia y suponen que está representada por la jerarquía y que ésta debe honrarse. Sus valores no son marginales o poco usuales — son comunes. Son claras en lo que creen y pueden predicarlo a otras. En algunos casos se vuelven incluso intolerantes y dogmáticas.

La lógica y el sentido común les son muy atractivos. La intuición y las innovaciones radicales las ponen nerviosas. Tienden a preferir documentos escritos y no confían en las comunicaciones orales. Probablemente habrán generado y conservado pequeños rituales, que casi siempre se remontan al origen de la compañía.

Internamente, las organizaciones ISTJ suelen estar estructuradas funcionalmente y le proporcionan a la gente expectativas y responsabilidades claras. En las grandes empresas, esta tendencia puede producir una colección de dominios más o menos aislados con comunicaciones difíciles entre ellos. Avanzar implica contribuir a uno de estos dominios funcionales. Las credenciales son importantes, igual que la experiencia. Las culturas ISTJ son convencionales y se desarrollan con una cierta forma de polaridad de "ellos contra nosotros", con relación a los aspectos poco convencionales. Pero quienes califican como "nosotros" logran una poderosa sensación de pertenencia de ser parte de una organización ISTJ y son muy leales a ella.

La corporación tradicional de los viejos tiempos que hace las cosas con lógica y usa métodos probados por el tiempo, casi siempre es una organización ISTJ. Este tipo dominó durante décadas la industria del acero, el negocio telefónico, los servicios públicos y el mundo de la mayor parte de la burocracia. Sears y GM son ambas ISTJ, si bien, como la mayor parte de estas organizaciones, están intentando convertirse más en E y N —aunque no en F o P. En el interior de una compañía o institución, lo más probable es que finanzas y administración sean departamentos ISTJ.

La organización ISFJ

Introvertida — los estímulos y el poder son de origen interno, son bastantes cerradas

Sensata — se interesa en la realidad, presta atención a los detalles

Sensible — llega a conclusiones basadas en valores y creencias

Juzgadora — prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias

La organización ISFJ actúa a su nivel óptimo cuando hace algo donde el trabajo duro y la responsabilidad tengan mucha importancia, en especial si puede estar apoyado en las lecciones del pasado. Considera con gran seriedad los aspectos humanos y no aplica su experiencia de manera mecánica o impersonal. Por la misma razón, responde muy bien a las necesidades e intereses de sus clientes.

Pero responde dentro del contexto de la tradición —no se ve atrapada en tendencias. Con el tiempo, la organización ISFJ desarrolla una manera cómoda de hacer las cosas e incluso adquiere cualidades rituales. "En X lo hacemos de esta manera". ¿Por qué? Porque es una forma probada y comprobada de hacerlo —y porque el mundo es un lugar difícil e incluso peligroso. Pues cada ganancia para la organización al experimentar también puede implicar una pérdida. "Pierda algunas, gane otras", no es aplicable a la organización ISFJ.

Este tradicionalismo suele expresarse a sí mismo externamente mediante lemas y pequeñas ceremonias que pueden parecer tonterías a los extraños, pero que son adoradas por todos excepto los empleados y clientes más recientes. Incluso la gente más nueva de la comunidad ISFJ recibe atención, pues este tipo de organización sabe cómo incorporarla y hacerla formar parte del grupo. De esta forma, no es sorprendente que la gente muestre un sentimiento de pertenencia en la empresa ISFJ.

También adquieren un sentimiento de solidez. La organización ISFJ actúa como si fuera a existir para aiempre. No hay alegrías breves ni sensaciones pasajeras. La organización cuida a su gente y lo cuidará a usted si es uno de *nosotros*. El lado negativo es que aparece en la empresa una especie de acumulación emocional. Si bien un recién llegado quizá no lo entienda antes que sea demasiado tarde, existe un sistema de crédito y débito que rastrea la contribución del individuo y lo qué ha hecho la organización por él. La gente poco acostumbrada a esta situación se encuentra ante algún tipo misterioso de deuda a los ojos de los demás. Parece que le debiera algo a la empresa. Y con el tiempo, esto se vuelve opresivo.

De regreso al lado positivo, la solidez ISFJ proviene de una confiabilidad codificada en los procedimientos estándar de operación. (De hecho, puede ser más fácil entender las reglas que los roles, pues algunas veces, las responsabilidades están menos definidas que los procedimientos. Se cuenta con manuales cubriendo todos los posibles aspectos y si no existen, probablemente obtendrá la respuesta correcta de algún empleado más antiguo. Además, la respuesta siempre será sensata.

La cualidad de hacerlo todo con lógica de la organización ISFJ aquieta muchas dudas. Los líderes no están persiguiendo arcoiris y las inversiones se hacen en valores sólidos. Todos tienen responsabilidad económica. Los productos quizás no sean elegantes o lo último en el mercado, pero funcionan y la empresa se responsabiliza de que así sea. Incluso cuando se trata de un negocio competitivo, hay una cualidad de atención en sus características. Esto es más notorio aún cuando la compañía está en el campo de los servicios.

Las dificultades que pueden presentársele a una organización ISFJ surgen cuando su admirable perseverancia y dedicación se centran en lo incorrecto o anticuado. Entonces hay problemas. El liderazgo de la organización ISFJ típica no se preocupa por anticipar los cambios, por lo cual algunas veces necesitan chocar con ellos para tomárselos con seriedad y reaccionar.

Las dificultades no terminan allí, pues la organización ISFJ, con su sólida jerarquía y sus procedimientos operativos estándar, no es muy flexible. La reorganización es traumática y los cambios tecnológicos a veces conducen a una gran angustia. La organización sólo se siente cómoda cuando dichos cambios pueden implantarse en pasos pequeños. Como resultado, las organizaciones ISFJ creen en la teoría incremental del progreso y no se fían de grandes proyectos de transformación.

Como la toma de decisiones probablemente será un tanto privada en este tipo de organización, los empleados no ven fácilmente lo que está sucediendo. Se supone que deben confiar en sus superiores y las cosas van bien cuando lo hacen. Pero, si la confianza comienza a debilitarse, la organización ISFJ estará en grandes problemas — más que algunas otras compañías donde la confianza, el consenso y el sentimiento de pertenencia no son tan importantes.

Cuando hay problemas, se hablará de los buenos viejos tiempos y se llegará a comentar que el liderazgo actual ha sobrereaccionado. La gente dirá que la empresa se está desintegrando y en última instancia, la organización ISFJ quedará muy lisiada por un cambio que una organización más flexible podría haber manejado sin grandes dificultades.

Las organizaciones ISFJ tienen muchas semejanzas con las ISTJ, aunque son más propensas a las actividades humanas. Por esta razón, muchos hospitales y escuelas caen en esta categoría. También corresponde a las compañías de seguros como Metropolitan Life y Aetna. En sus programas

de diversificación durante los ochenta, trataron de volverse más E y N. El tiempo dirá si triunfaron o si su carácter fundamental les estorbó en estas actividades poco características.

La organización INTJ

Introvertida — los estímulos y el poder provienen de su interior, son bastante cerradas

Intuitiva — se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen

Pensante — depende de procedimientos y principios impersonales

Juzgadora — prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias

La organización INTJ es independiente, innovadora, iconoclástica y probablemente se considera a sí misma como única. Con frecuencia centrada en negocios intelectuales o científicos, es muy buena para desarrollar alguna idea esencial de un servicio o un producto. O bien en la aplicación de una idea existente a un área totalmente nueva. Enérgica y sin amilanarse por las objeciones convencionales, toma decisiones con gran rapidez y precisión. Aborrece la ineficiencia y nunca se conformará con algo sólo porque siempre se ha hecho de esa manera.

La voz de la autoridad significa poco cuando creen estar viendo la verdad o realidad. Son pragmáticas: Todo exige prueba, cualquier cosa puede discutirse. No hay vacas sagradas. Las organizaciones INTJ suelen ser pioneras en sus campos, marcando el camino que seguirán otras organizaciones menos confiadas. Pueden detectar oportunidades donde otras empresas afirman que ya no existen y con frecuencia descubren posibilidades de naturaleza práctica o tecnológica, cuando las demás desechan el asunto por ser poco prometedor o incluso imposible.

Sin embargo, la fortaleza de las INTJ es la estrategia, no las tácticas. Con frecuencia, la solución creativa es más interesante para la organización que el plan detallado para obtener un producto viable. Hay más interés en comprender las cosas que en hacerlas. Y hay incluso una tendencia a querer que las cosas se conformen al modelo intelectual, más que a aceptarlas como son. De esta manera, los resultados de la organización INTJ algunas veces quedan cortos de las expectativas de la gente.

La organización INTJ tiene otra debilidad seria. Casi siempre es insensible a los aspectos humanos de sus actividades. Esto significa que subestima la perturbación externa causada por sus acciones y no percibe las reacciones de los empleados. Casi siempre espera que los empleados subordinen sus intereses personales y aprecien la lógica de la situación. Cuando la gente reacciona a sus acciones con sentimientos fuertes, siempre se queja de la sobrereacción.

La organización INTJ es bastante impermeable a las críticas. Es difícil para los externos hacerse una idea de cómo funciona, lo cual silencia las críticas al ocultar los hechos. Pero también genera críticas entre las personas que sospechan de todo lo que no pueden ver. La autoconfianza con la cual la organización procede en su curso de acción llega a convertirse en necedad y si de alguna manera está en el camino incorrecto, esta testarudez puede ser desastrosa —pues las organizaciones INTJ no admiten fácilmente haberse equivocado. Triunfan por su fuerza de voluntad y fracasan por su fuerza de voluntad.

Son internamente flexibles. Esperan de sus empleados ser capaces de cambiar de grupos de trabajo y manejar relaciones múltiples o ambiguas de subordinación. También esperan que comprendan con rapidez qué se espera de ellos y si algo necesita explicarse más de una vez o si un programa de capacitación no genera resultados inmediatos, mostrarán su impaciencia. En la organizaciones INTJ, se supone que la gente "tiene la idea" y no necesita mucha dirección detallada.

Estas organizaciones funcionan mejor cuando hay posibilidades de capitalizar una nueva situación. Harán entonces los cambios necesarios para reorganizarse y enfrentar el desafío. En comparación, los otros tipos de organizaciones se ven muchas veces lentas y tímidas.

No obstante, tienen más problemas con los cambios impuestos. Es importante para ellas poder seleccionar el desafío, pues las organizaciones INTJ no funcionan bien bajo presión. Cuando el problema es de origen interno, la organización INTJ tiene mayores problemas y puede perder su ímpetu con gran rapidez y entrar en un periodo de mucha confusión.

Las organizaciones INTJ suelen ser creativas, si bien la creatividad es más intelectual que artística. La innovación racional es su gran fortaleza. Operan con rapidez —análisis rápidos, soluciones rápidas. Pero con frecuencia, la gente se siente presionada por la velocidad. No tienen paciencia para los rituales, considerándolos como una especie de superstición.

Les gusta lidiar con información y se impacientan con la relación blanda de la comunicación, que desechan como sentimentalismos o palabrería inútil. Por tanto, no manejan muy bien sus relaciones humanas, olvidando que la gente necesita aprecio y que la sabiduría radica tanto en el corazón como en el cerebro.

Considerando a la gente como simples elementos de un sistema, las organizaciones INTJ tienen un concepto bastante estrecho de apoyo y motivación. Esto puede funcionar para investigadores muy técnicos, pero no para otro tipo de empleados, quienes suelen sentirse olvidados y considerados como muebles.

En el mejor de los casos, estas compañías son muy creativas: Los Bell Labs de AT&T son famosos como ejemplo de éxito. En su lado negativo, son compañías muy exigentes con poco corazón.

La organización INFJ

Introvertida — los estímulos y el poder provienen de su interior, son bastante cerradas

Intuitiva — se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen

Sensible — llega a conclusiones basadas en valores y creencias

Juzgadora — prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias

La organización INFJ opera sin hacer ruido, pero detrás de la escena existe un poderoso compromiso para con sus metas y valores. Las metas están impulsadas por valores, con lo cual, cualquiera que sea el campo donde opere, sus creencias definen su propósito y estrategia. Si alguna vez se comprometen o se pierden estos valores, la organización está en problemas.

La mayor parte de las organizaciones INFJ se toma a su gente seriamente, aun cuando no siempre se da uno cuenta desde el principio de que la gente es importante para ellas. La apariencia externa de la organización es directa y práctica, y es fácil subestimar su poder, imaginación y pasión, debido al aura de responsabilidad que transpira.

Este tipo de organización es en realidad bastante creativa, aunque no lo aprovecha mucho. Impera una especie de sexto sentido en cuanto a las posibilidades de la situación en algunas de las decisiones tomadas y en los proyectos iniciados. (Nuevamente, esto puede no ser reconocible para un externo a la organización.) De esta manera, sus procesos parecen un tanto misteriosos y a las personas ajenas se les dificulta saber qué está sucediendo en su interior.

El liderazgo reflejará estos valores: capaz, intuitivo, responsable, modesto e impulsado por valores profundos. Probablemente es adaptable y responsivo a las situaciones cambiantes —al menos hasta que alguno de sus valores básicos sea amenazado de alguna manera. Entonces, el liderazgo y quizás toda la organización, se pertrechará en una testarudez sorprendente para un externo.

Bajo la superficie (que puede ser bastante convencional) hay probablemente un buen grado de interacciones humanas. Los conflictos se evitan en la medida de lo posible y se aplica mucho tiempo y energía a eliminar las tensiones internas. Se busca y se espera armonía de todo el personal.

Interna y externamente existe sensibilidad a la crítica aun cuando ésta sea relativamente menor o esté mal dirigida. Pero del lado positivo de esta sensibilidad, el cliente percibe que la organización busca satisfacer sus necesidades reales. La organización puede incluso estar en el negocio de actuar como abogado de dichas necesidades.

Las políticas de personal tienden a enfatizar el aprovechamiento de las capacidades individuales de la gente. Los planes deben pasar la prueba del beneficio general. Pero las organizaciones INFJ también tienden a suponer compromisos bastante fuertes del personal. Esto hace de la organización INFJ tanto un lugar cómodo para trabajar (pues se puede ser uno mismo) como demandante (pues más le vale mostrar interés). Si no se monitorean las altas expectativas, puede llegarse a un desgaste —en especial porque las personas atraídas a estas organizaciones ya tienen altas expectativas de ellas mismas.

Una manera de las organizaciones INFJ para lidiar con esta tendencia hacia el desgaste es a través de eventos y ceremonias comunales, pues encajan bien en su estilo. Existe en la organización INFJ un rasgo imaginativo e incluso simbólico que impulsa a ceremonias impresionantes. Las actividades de desarrollo de todo tipo también encajan muy bien en las INFJ: capacitación, mentores y consejeros, y planeación de carrera. De esta manera, aunque la organización corra el riesgo de desgastar a la gente, también cuenta con recursos para enfrentarse al problema.

Las organizaciones INFJ manejan bien los cambios —cuando el cambio concuerda con sus valores. Pero las crisis y los fracasos de expectativas les resultan difíciles. Con su énfasis en la discusión y participación en todo, las organizaciones INFJ pueden capear tormentas severas. El manejo de Johnson & Johnson del envenenamiento del Tylenol es uno de estos casos. Pero a veces también se mueven con demasiada lentitud y se crean dificultades por esta razón. Pueden pasarse mucho tiempo involucrando a todo mundo y perderse la oportunidad de actuar a tiempo.

La organización INFP

Introvertida — los estímulos y el poder provienen de su interior, son bastante cerradas

Intuitiva — se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen

Sensible — llega a conclusiones basadas en valores y creencias

Perceptiva — prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición

La organización INFP suele centrarse en algún tipo de cruzada — ya sea abierta o secretamente. No es una cruzada social, sino más bien la búsqueda de una mejor técnica o producto, o un servicio superior. Su motivación no es competitiva. Es idealista —el sueño de ayudar, mejorar, arreglar, salvar. Detrás de la mayor parte de las organizaciones INFP está un sueño básico de mejorar las vidas individuales de todos.

Esto puede no resultar obvio para los extraños, pues las organizaciones INFP tienden a ser muy privadas en sus acciones. Sus valores son poderosos, pero no siempre están bien articulados ni se expresan con frecuencia al mundo exterior. Esta es una organización a la cual realmente le importa la gente, pero esto es mucho más evidente en el interior que en el exterior.

De muchas maneras, la organización INFP lo hace con un entusiasmo juvenil. Quizás no sea una organización joven en cuanto a sus años de existencia, pero tiene cualidades de optimismo y esperanza muy opuestos al cansancio generado por el tiempo. Esto suele provocar que la organización sea un poco ingenua y se debiliten sus oportunidades en el mercado.

La otra debilidad con el mismo efecto es su aversión por los procedimientos formales y los sistemas organizacionales. La organización INFP puede tener un organigrama mostrando quién reporta a quién, pero las cosas no siempre suceden como lo señala esta gráfica. Este tipo de organización siempre tiene dificultades con tareas que exigen estructuras y sistemas sólidos y si alguien trata de implantarlas, se le considerará inflexible, demasiado racional y carente de fe en la gente.

La organización INFP opera con el supuesto de que la gente tiene buenas intenciones y que si las cosas van mal se debe a descuidos o confusiones. Por esta razón, tienen dificultades con la gente u organizaciones que no actúan con el mejor interés en su corazón. La organización INFP convierte esta dificultad en una virtud — la virtud de la confianza — y la incorpora a una teoría psicológica global sobre los beneficios del refuerzo positivo y la forma en que las personas se comportan de acuerdo a la imagen que usted tiene de ellas. Esta semiverdad la lleva lejos, pero con frecuencia representa una desventaja cuando compiten con organizaciones con una visión más oscura de la naturaleza humana.

No existen muchos procedimientos operativos estándar para que las cosas sucedan de manera predecible. Las necesidades individuales y las oportunidades del momento suelen dictar cómo se procederá. Esto le dificulta a la gente nueva en la organización aprender cómo hacer las cosas y los resultados pueden ser inconsistentes. Cuando la organización es pequeña — como lo son casi todas las INFP — esto no representa un problema. (De hecho, a veces es una fuente de orgullo.) Pero a medida que la organización crece o se vuelve compleja, o bien cuando trata de hacer cosas más complejas, esta falta de sistemas constituirá un problema.

En el manejo de los cambios, la organización INFP es muy hábil para percibir el potencial de las situaciones, en especial las humanas. Esto le da un indicio temprano de las tendencias y la posibilita a hacer cambios de manera efectiva. Su debilidad está en el seguimiento y se presenta una tendencia a que los inicios promisorios mueran sin madurar cuando se requieren tareas sistemáticas para la implantación.

Pero la organización INFP es adaptable, por lo cual no es probable que se sienta confundida mucho tiempo en una nueva causa o entorno. Y con esta tendencia a hacer las cosas de una manera estéticamente placentera, algunas veces pasa de un enfoque a otro de una forma que destrozaría a otro tipo de organización.

Algunos grupos de reforma social y ambientalistas caen en esta categoría. En sus primeros tiempos, Apple Computer también encajaba en este

carácter, con su énfasis en potenciar al individuo y cambiar al mundo a través de la computación. También pertenecen aquí muchas empresas jóvenes de las que nunca se vuelve a escuchar. Es una organización difícil de mantener viva mucho tiempo y casi todas cambian a S, T y J con el correr de los años. Pero es ciertamente una organización fascinante mientras dura.

La organización INTP

Introvertida — los estímulos y el poder provienen de su interior, bastante cerradas

Intuitiva — se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen

Pensante — se basa en procedimientos y principios impersonales

Perceptiva — prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición

La organización INTP actúa mejor con sistemas y diseños, pero su enfoque se centra en comprenderlos o crearlos y no en implantarlos o convertirlos en productos reproducibles. No se dedica a actividades que requieran hacer cosas una y otra vez de manera rutinaria. Puede dedicarse a un problema por un buen tiempo y desarrollar un esfuerzo consistente en la tarea de resolverlo, pues no se desilusiona con facilidad. Pero, al resolverse el problema, lo más probable es que la organización desplace su atención al siguiente problema en vez de dar seguimiento a la solución o descubrimiento anterior.

La organización INTP se adapta a cualquier cosa que surja en el mundo exterior. Como se trata de uno de los tipos organizacionales más creativos, es con frecuencia la vanguardia en su campo. Sus esfuerzos son estimulados por la dificultad y complejidad. "Puede hacerse" es un reto. Las objeciones que involucran a la "realidad" simplemente se desechan por considerarlas conceptos convencionales. Las reglas se conceptúan como técnicas convencionales o tecnicalidades triviales.

Desde el exterior, las organizaciones INTP suelen parecer misteriosas. Esto se debe en parte a su tendencia a operar de una manera algo intuitiva, siguiendo corazonadas difíciles de explicar de manera lógica. Pero también es a causa de su privacidad y su sentir de no tener necesidad de justificarse al exterior. Por estas razones, las organizaciones INTP tienden a ser solitarias en el mundo empresarial. Usan sus propias rutas, no se comunican bien con otras organizaciones y no participan en asociaciones o inversiones conjuntas de la manera que lo hacen las organizaciones más abiertas e interactivas. Pueden no comunicarse bien incluso con sus clientes, considerándolos como casi una necesidad desafortunada en vez de la razón de su negocio.

La fortaleza intuitiva de esta clase de organización también puede ser su ruina. No es sólo que la organización esté relativamente desinteresada en las aplicaciones prácticas, sino que además, las puede conducir a una búsqueda del arcoiris cuando aparece una idea brillante, aunque no sea práctica. También la encauza a direcciones perjudiciales o dañinas para sus empleados, pues no es consciente de sus sentimientos. Los sentimientos se hacen a un lado como algo muy personal y ocupan un lugar muy bajo con respecto a las ideas importantes e impersonales. No hay necesidad de enfatizar que muchos empleados no concuerdan con esta actitud, por lo cual las organizaciones INTP tienden a conservar únicamente a aquellos capaces de vivir con esta manera de hacer las cosas.

Los líderes de la organización INTP consideran aceptables estos valores y esperan de los demás la misma clase de compromiso desarrollada por ellos. Se supone que la gente debe gozar con los debates y no importarle si es criticada por pensamientos incoherentes o información errónea. El liderazgo da mucho por sentado, claro está, olvidando que su comunicación es pobre, plantea grandes demandas a la gente y espera que la excitación del proceso sea su recompensa. Con personas de la misma forma de pensar, esta actitud funciona con frecuencia. Con individuos diferentes, conduce a una desmotivación total.

Las relaciones interpersonales en una organización INTP son algo distantes, aunque no al extremo de las organizaciones jerárquicas. De hecho, existe una especie de igualitarismo entre la gente, respetándose las ideas sin importar quién las origina. La única excepción al espíritu igualitario suele referirse al fundador, quien probablemente es considerado como genio y reverenciado como tal.

Las organizaciones INTP se sienten cómodas con los cambios —cuando los sueñan y los planean. Si se les imponen, pueden negarlos y denotarlos— y resistirse a ellos. Hay una marcada característica de cómo deben ser las cosas en su visión del mundo. Si el mundo no coopera, peor para él.

Tienen dificultades con el aspecto humano de los cambios — lo cual no es sorprendente. También enfrentan problemas cuando el cambio exige construir nuevos sistemas para implantarlo. Hay un enfoque básico de reacción anímica a los problemas, así como cierta resistencia o formalizar las cosas. Esto funciona mejor cuando las organizaciones son pequeñas o simples y se complica cuando crecen y se vuelven más y más complejas.

Muchas organizaciones INTP son parte de algo más grande —un grupo de capital de riesgo de una firma de mayor tamaño o un grupo e desarrollo de producto en una gran corporación. O bien son pequeñas y nuevas, con un futuro incierto. Una de las que "crecieron" es Polaroid, que tuvo gran éxito con sus innovaciones fotográficas, pero careció del carácter EJ para mantenerse en contacto con lo que el mercado quiere o lo con que los sistemas gerenciales internos exigen. Desarrollaron productos como la película cinematográfica instantánea, que nadie realmente deseaba. También se les dificultó mantener su ímpetu después de la salida de su fundador, Edwin H. Land.

La organización ISTP

Introvertida — los estímulos y el poder son de origen interno, son bastante cerradas

Sensata — se interesa en la realidad, presta atención a los detalles

Pensante — se basa en procedimientos y principios impersonales

Perceptiva — prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición

La organización ISTP tiende a ser igualitaria, con una jerarquía desconfiada y autoridad formal. Su cultura enfatiza, en la medida que la situación lo permita, "hacer su propio trabajo". Impera una cualidad espontánea sobre la organización y sus acciones pueden tener una cierta clase de tendencia quijotesca a luchar contra los elementos. Se respira un aire un tanto aventurero en muchas organizaciones ISTP —pasión por la acción, deseos de asumir riesgos e incluso un poco de impulsividad.

A diferencia de muchas otras, la organización ISTP no desea dominar el mundo. Su meta es más modesta: hacer una cosa bien y sentir el placer de hacerla. Cuál es esa cosa varia, pero suele estar basada en dominar un proceso, un arte o algún tipo de equipo. La satisfacción de la organización ISTP es ser capaz de hacer lo que es bueno para la gente lo que desea y quiere tenerlo —hacer el bien y ser reconocida por sus logros. En estas organizaciones existen virtuosos de cada práctica y el espíritu de excelencia y la excitación que generan es muy evidente.

La organización como tal existe para hacer posible esta actividad. Quizá sea bastante primitiva en el sentido gerencial y su liderazgo por lo general existe principalmente para posibilitar el trabajo del maestro. No se preocupan mucho por la comunicación y es difícil encontrar esfuerzos tan complejos como la coordinación o la planeación. Lo más probable es que las regulaciones y políticas sean apenas bosquejos y siempre es posible saltárselas o modificarlas si la situación lo exige. Como se valúa mucho el talento, la capacitación está un poco subvaluada.

Hay una cualidad de desempeño en los servicios o productos ofrecidos por la organización: Se suministran por su efecto, la experiencia que generan, su valor de entretenimiento. Se puede enfatizar la calidad, pero será más por su valor estético que por su funcionalidad. Quizás se valúe la eficiencia, pero será una eficiencia de esfuerzos más que de recursos.

La organización en sí misma casi siempre es muy simple y supeditada al contacto con el cliente, que es la razón de todo lo demás —los registros, la capacitación, la estructura gerencial. Y al fin de cuentas, no hay muchas otras cosas que importen, pues en esencia, es un conjunto de operadores independientes bajo la sombrilla de una organización.

¿Cómo maneja los cambios la organización ISTP? Depende de cómo los manejen sus integrantes. Si son capaces de reaccionar a una demanda cambiante de la audiencia, probablemente la respaldarán. Pero la propia organización no asumirá el liderazgo, no planeará, no desarrollará nuevos recursos y no hará un marketing bien pensado. Por tanto, existe una cierta característica de temporalidad.

Muchos equipos de nuevos productos tienen a este carácter y lo mismo sucede con compañías de reciente creación. También pertenecen aquí los artesanos, artistas o atletas. Hay poco en la organización que se resista al cambio, por lo cual, mientras su gente satisfaga al público, la organización sobrevivirá.

La organización ISFP

Introvertida — los estímulos y el poder son de origen interno, son bastante cerradas

Sensata — se interesa en la realidad, presta atención a los detalles

Sensible — llega a conclusiones basadas en valores y creencias

Perceptiva — prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición

La organización ISFP está diseñada para hacer posible que los individuos dedicados a algún arte o profesión hagan lo que saben hacer bien. En general, la jerarquía y la autoridad son toleradas en el mejor de los casos por las condiciones de libertad que crean, y el resultado son islas de actividad rodeadas de una red muy abierta de servicios de apoyo.

La cultura de la organización ISFP es individualista y enfatiza la experiencia y el donaire. La estructura gerencial de la organización apenas merece llamarse así, pues es poco más que una sombrilla bajo la cual operan los individuos. De la misma manera, el liderazgo es mínimo, a menos que recaiga sobre un maestro artístico o artesano a quien todos admiran.

Esta clase de organización depende para su continuidad de muchos encuentros pequeños pero satisfactorios entre sus integrantes y sus públicos. Si los operarios son hábiles y sensitivos, estarán en contacto frecuente con dichos públicos. Pero sus propios valores a veces impiden cambiar lo que hacen —que considerarían como prostituirse— y de esta manera pueden perder estima. Hay poca planeación a largo plazo o esfuerzos de marketing para evitar que esto suceda.

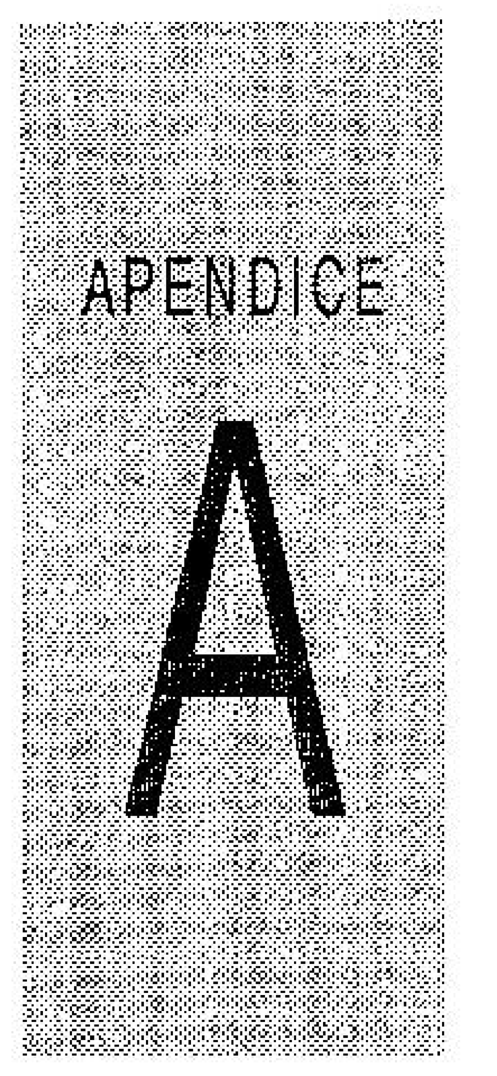
Dentro de la organización, hay poco interés en las comunicaciones formales. La gente se expresa en forma oral, pero casi nunca existen esfuerzos que demanden una comunicación clara de intenciones y respuestas a las mismas. Los registros, capacitación y estructura gerencial de la organización, también son informales. Los sistemas formales están muy poco desarrollados y casi siempre se consideran innecesarios.

La forma de interactuar de la gente de las organizaciones ISFP tiene una cualidad pragmática: "¿Para qué estamos haciendo esto? ¿Para que lo queremos? ¿Qué quiero?" Los individuos terminan ejerciendo más o menos poder dependiendo de la situación particular y sus propios deseos, por lo que el pragmatismo sólo es eficiente en situaciones relativamente poco complicadas.

El propio trabajo tiene una peculiaridad: Es más una forma de juego o concurso que trabajar en el sentido convencional. Se estima la habilidad, cualquiera que sea su contenido, y se espera competir. Los resultados de esta competencia son a veces una especie de clasificación de excelencia, pero no se traducen en una jerarquía organizacional, pareciéndose más bien a la siembra de un torneo de tenis.

La forma de enfrentar los cambios de las organizaciones ISFP depende de cómo los manejen sus integrantes. Les gusta la excitación y no le temen a los riesgos, por lo cual no hay nada atemorizante en un cambio. Si continúan reaccionando a las audiencias cambiantes, lo más seguro es que la organización los apoye. Pero la organización no asumirá el liderazgo, ni planeará o desarrollará nuevos recursos, ni probará los mercados. Sin embargo, no se resistirá al cambio, pues las posiciones no constituyen verdaderas bases de poder o dominios que vean al cambio como un elemento destructivo.

Considerando todo esto, la organización ISFP es una especie de antiorganización. Funciona de manera óptima cuando es parte de una organización más grande que pueda hacer lo que ella no es capaz de hacer por sí misma. Es autocontenida y no es de esperarse que dure mucho tiempo. En realidad, es más probable que muera y renazca como una organización similar —probablemente otra ISFP. Algunas personas pasan todas sus vidas activas recorriendo este ciclo de muerte y renacimiento con una secuencia de organizaciones ISFP.



Indice del carácter organizacional

Creo que la mejor manera de determinar el carácter de cualquier organización consiste en reunir a un grupo de representantes, educarlos en cuanto a los cuatro diferentes espectos del carácter organizacional y dejarlos discutir: "¿Buscar cerrar el trato? Diantres, todavía no estamos listos" dice uno. "Somos una organización J típica". O bien, "¿Extravertida? Nunca le hemos pedido a un cliente su reacción a lo que hacemos. En realidad, los ejecutivos se encierran en la sala del consejo y crean nuestras políticas y estrategia sin consultar". De este toma y daca comienza a surgir la imagen.

Pero esto toma tiempo y es difícil involucrar a más de unas cuantas personas. Debido a ello, he desarrollado un índice aplicable a muchas más personas y con mayor rapidez. Su ventaja es que puede administrarse a individuos que nunca han oído hablar del carácter organizacional —de hecho, la ignorancia del tema aporta un elemento de objetividad— y contar con la evaluación de la organización en quince minutos. Esto puede hacerse con cincuenta personas, obteniendo una muestra imposible de lograr con un grupo de discusión.

Claro está que existen ciertas desventajas en depender del *Índice del Carácter Organizacional* —o ICO, como aquí le llamamos. Algunas de ellas son:

- Las preguntas pueden ser interpretadas de manera diferente cuando no existe la oportunidad de discutirlas o las personas no compren-

den los conceptos involucrados. Al usar el ICO, asegúrese de que la gente entienda las preguntas.

- Algunas personas contestan las preguntas en términos de la organización en sus operaciones cotidianas, mientras que otras lo hacen en términos de la organización descrita por sus líderes. *Es y debería ser* son dos diferentes organizaciones, igual que *actualmente es* y *está tratando de ser*. La gente debe contestar las preguntas en términos de realidades y no de ideales.
- Inevitablemente, todos caracterizan a la organización que cada uno ha experimentado. (Cuando esto lo hace un individuo aislado con un trozo de papel, la subjetividad puede no ser tan evidente como cuando los aspectos se discuten en un grupo.) Por tanto, no dependa de la evaluación de una sola persona —ni siquiera de usted mismo. Un grupo tan reducido como diez puede compensar los ángulos personales. Además, la discusión entre el grupo servirá para recordarle a la gente que su experiencia personal puede no ser representativa, por lo cual es útil incluir esta discusión en el proceso de aplicación del índice.
- Y finalmente, el ICO no ha sido estadísticamente validado. Es apenas la mejor herramienta actual para inventariar las cualidades de una organización relacionadas con su carácter.

Independientemente de estos problemas, el ICO es una herramienta útil.

A diferencia del MBTI y otros instrumentos de tipos de personalidad, el ICO permite a la gente registrar el grado o fuerza de la elección entre dos extremos opuestos. Usando una escala de cuatro puntos, permite ir más allá de "A" o "B":

1 = Definitivamente (o casi siempre) A
2 = Algo (o con frecuencia) A
3 = Algo (o con frecuencia) B
4 = Definitivamente (o casi siempre) B

No obstante, obliga a la gente a no quedarse en un punto medio en sus respuestas.

Cualquiera que tome el ICO no debe reflexionar demasiado en sus respuestas. Si tiene dudas, anote su primera reacción cuando leyó la pregunta. No deje preguntas sin contestar.

PREGUNTA	**CALIFICACIÓN**			
1. ¿Presta la organización más atención a las demandas de los clientes o a lo qué sabe que hace mejor?	Clientes **1**	**2**	**3**	Lo que hace mejor **4**
2. ¿Es la organización mejor para producir y entregar productos/servicios establecidos o para planear y crear nuevos?	Producir/entregar **1**	**2**	**3**	Planear/crear **4**
3. ¿Qué es más importante para la organización: sistemas eficientes o gente dedicada?	Sistemas **1**	**2**	**3**	Gente **4**
4. ¿Explica la organización los detalles de sus políticas y procedimientos o evita los detalles para que cada cual desarrolle su propio estilo?	Explicar **1**	**2**	**3**	Evitar detalles **4**
5. ¿Pueden los empleados apreciar qué está sucediendo en el interior o es la toma de decisiones invisible para la mayoría —con las decisiones simplemente apareciendo de manera misteriosa?	Muy abierta **1**	**2**	**3**	Muy cerrada **4**
6. ¿Basa el liderazgo sus decisiones en información detallada sobre la situación o en tendencias generales y una gran imagen o concepto de lo que está sucediendo?	Información detallada **1**	**2**	**3**	Gran imagen **4**
7. ¿Le pide la organización a la gente desarrollar con efectividad sus funciones oficiales o que apliquen sus talentos individuales en toda su extensión?	Funciones oficiales **1**	**2**	**3**	Talento individual **4**

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
8. ¿Diría usted que la organización enfatiza llegar a decisiones rápidas o analizar las cosas desde todos los ángulos, aun cuando tome más tiempo?	Decisiones			Analizar todos los ángulos
	1	2	3	4
9. ¿Se toman las decisiones con frecuencia de acuerdo a los datos del mercado o por factores internos como las creencias de los líderes o la capacidad de las instalaciones?	Datos de mercado			Factores internos
	1	2	3	4
10. ¿Está el curso de la organización dominado por las realidades de la situación presente o por las posibilidades futuras percibidas?	Realidades			Posibilidades
	1	2	3	4
11. ¿Cómo se toman realmente las decisiones organizacionales —con la cabeza (atemperada con humanismo) o con el corazón (balanceado con la información)?	Cabeza atemperada			Corazón balanceado
	1	2	3	4
12. ¿Si la organización tiene una falla, se debe a que toma decisiones con demasiada rapidez o a que mantiene abiertas demasiadas opciones por mucho tiempo?	Muy rápidas			Demasiadas opciones
	1	2	3	4
13. ¿Colabora la gente de la organización y sus unidades componentes en forma natural y desde el principio de un proyecto o lo hacen incómodamente después de haberse fijado sus posiciones separadas?	Desde el principio			Después del hecho
	1	2	3	4

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
14. ¿Cuando se están discutiendo cambios, qué recibe más atención, el plan paso a paso para llegar al destino o la visión de hacia dónde van las cosas?	Pasos			Visión
	1	2	3	4
15. ¿Qué se toma más en serio en los aspectos personales, los principios y estándares generales o las circunstancias y situaciones individuales?	Principios			Circunstancias
	1	2	3	4
16. ¿Actúa la organización con más frecuencia base en prioridades preestablecidas o en función de las oportunidades detectadas en el entorno externo?	Prioridades			Oportunidades
	1	2	3	4
17. ¿Qué factores dictan las acciones de la organización, la influencia de los competidores y clientes o su propio sentido de identidad y misión?	Relaciones			Identidad/misión
	1	2	3	4
18. ¿Es la organización mejor para fabricar productos y datos confiables o para generar ideas y diseños innovadores?	Productos confiables			Ideas innovadoras
	1	2	3	4
19. ¿Qué significa *comunicación* en la organización, proporcionar información o estar en contacto con sus grupos constituyentes?	Proporcionar información			Estar contacto
	1	2	3	4
20. ¿Se basa la organización en procedimientos claramente establecidos o en "jugarla como se presente"?	Procedimientos			"Como se presente"
	1	2	3	4

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
21. ¿Qué determina en general la dirección de la organización, los desafíos externos o los recursos internos que posee?	Desafíos 1	2	3	Recursos 4
22. ¿Cómo describiría el liderazgo de la organización, *sólido* y *con los pies en la tierra* o *intuitivo y visionario*?	Pies en la tierra 1	2	3	Visionario 4
23. ¿Cuál es la mejor descripción de la actuación de los gerentes, aplican políticas racionales o son sensibles y humanos?	Políticas racionales 1	2	3	Sensible y humana 4
24. ¿Es más frecuente que la organización quiera llegar a una decisión o busque otras opciones?	Decide 1	2	3	Busca otras opciones 4
25. ¿Es la organización bastante abierta a la influencia de empleados, clientes e incluso el público o es un sistema muy cerrado?	Abierta 1	2	3	Cerrada 4
26. ¿Enfatizan los valores de la organización actuar en forma práctica y confiable o ingeniosa e inventiva?	Práctica 1	2	3	Ingeniosa 4
27. Cuando la gente de la organización habla de "hacer lo correcto", ¿se refieren a lo lógico y racional o a lo humano y sensible?	Lógico y racional 1	2	3	Humano/ sensible 4
28. ¿Cómo describiría el estilo de la organización, aferrarse a la tierra firme o navegar por un río de cambios?	Tierra firme 1	2	3	Río de cambio 4

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
29. En términos de estrategia, ¿es impulsada la organización por las necesidades de sus clientes y las acciones de sus competidores o por sus capacidades funcionales y profesionales?	Clientes/ competidores 1	2	3	Funcional/ profesional 4
30. Cuando se deben hacer grandes cambios, ¿prefiere la organización hacerlo de manera incremental (en pasos pequeños) u holística (con una transformación de una sola etapa)?	Incremental 1	2	3	Holística 4
31. ¿Se podría describir la organización como una estructura con posiciones basadas en tareas (donde las relaciones son secundarias) o en un sistema en el cual las relaciones son casi tan importantes como las tareas?	Basada tareas 1	2	3	Basada en relaciones 4
32. Al planear proyectos, ¿se programan en general con gran rigidez y fechas fijas o de manera flexible para cambiar de acuerdo a las circunstancias?	Muy programados 1	2	3	Cierta flexibilidad 4
33. ¿Trabaja bien la organización con proveedores, socios de inversiones conjuntas y asociaciones profesionales o prefiere trabajar sola?	Trabaja con otros 1	2	3	Trabaja sola 4
34. ¿Qué describe mejor a su empresa, seguir con lo probado y comprobado o aventurarse a lo audaz?	Probado y comprobado 1	2	3	Inversiones audaces 4

	Criticismo			Aliento
35. ¿Cómo describiría el estilo del líder o del liderazgo de su organización, criticismo o aliento?	1	2	3	4

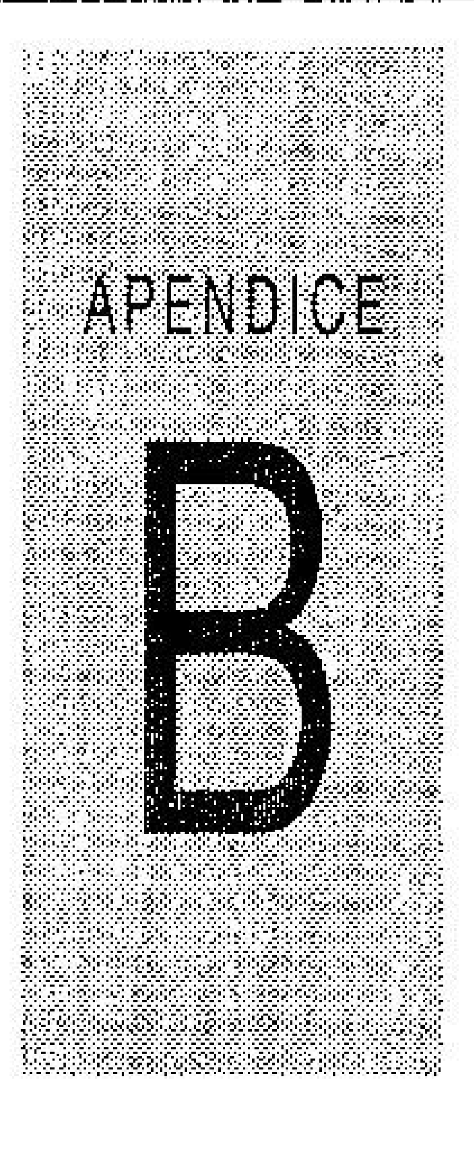
	Planear el futuro			Actuar sobre la marcha
36. ¿Tiene la organización más tendencia a planear su futuro o a reaccionar sobre la marcha?	1	2	3	4

Cuando haya terminado de contestar, anote las calificaciones numéricas de las treintiséis preguntas en el espacio al lado de cada número de pregunta en la siguiente lista. Después sume los resultados de cada columna y convierta el valor numérico en una letra de acuerdo a las instrucciones (por ejemplo, 22 o menos es E, 23 o más es I).

1	2	3	4
1 ___	2 ___	3 ___	4 ___
5 ___	6 ___	7 ___	8 ___
9 ___	10 ___	11 ___	12 ___
13 ___	14 ___	15 ___	16 ___
17 ___	18 ___	19 ___	20 ___
21 ___	22 ___	23 ___	24 ___
25 ___	26 ___	27 ___	28 ___
29 ___	30 ___	31 ___	32 ___
33 ___	34 ___	35 ___	36 ___
TOTAL	**TOTAL**	**TOTAL**	**TOTAL**
(22 = E; 23 = I)	**(22 = S; 23 = N)**	**(22 = T; 23 = F)**	**(22 = J; 23 = P)**

De acuerdo con el Índice de carácter organizacional, el carácter de su organización es

Este código puede ser igual al que obtuvo anteriormente al final del Capítulo 2 o ser ligeramente diferente. Sin embargo, para determinar el carácter de una organización, sus resultados deben complementarse con los de otros para balancear la perspectiva limitada o eliminar los prejuicios que usted pudiera haber introducido.



Notas bibliográficas

El mejor material sobre el carácter organizacional no se refiere a organizaciones, sino a individuos y a la psicología de las diferencias de tipos. El libro pionero en este tema es *Psychological Types* (1923) de C. G. Jung, pero si no se hubiese escrito algo más sobre este tópico, poca gente apreciaría su utilidad. A pesar de su importancia histórica, el libro de Jung es menos interesante que algunos posteriores.

El trabajo de Myers-Briggs se resume en *Gifts Differing* (1990, 1980) de Isabel Briggs Myers, la "biblia" del estudio moderno de tipos psicológicos. David Keirsey ha efectuado un trabajo similar pero independiente, y sus resultados se resumen en dos obras: *Please Understand Me: Character and Temperament Types* (1984) y *Portraits of Temperament* (1987). Dos libros que sintetizan todos estos enfoques son *Type Talk* (1988) de Otto Kroeger y Janet M. Thuesen, y *Life Types* (1989), de Sandra Hirsh y Jean Kummerow.

Hirsh y Kummerow han escrito sobre el tema de los usos de la tipología individual en el entorno de una organización. Su libro se llama *Introduction to Type in Organizations* (1998). Hirsh también ha creado un manual de recursos llamado *Using the Myers-Briggs Type Indicator in Organizations* (1985). Otro libro sobre tipología en el entorno del trabajo es *Working Together* (1988), de Olaf Isachsen y Linda Berens.

Uno de los pocos intentos interesantes para usar la tipología jungiana en la descripción de las organizaciones aparece en "The Manager's Personality as Stakeholder" en *Stakeholders of the Organizational Mind* (1983), de Ian I. Mitroff.